



Društvo  
**SLOVENSKA  
AKADEMIJA ZA  
MANAGEMENT**

# Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XV, številka 1-2, oktober 2023

# Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

## Izzivi managementu

### Management Challenges

#### Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XV, številka 1-2, oktober 2023

ISSN 1855-5756

#### Glavni urednik

prof. dr. Zlatko Nedelko

#### Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management  
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober), razen v primeru dvojne številke.

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

#### Uredniški odbor

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Simona Šarotar Žižek

prof. dr. Vojko Potočan

dr. Vojko Toman

asist. Luka Eržen, mag. posl. ved

doc. dr. Katerina Božič

dr. Rok Črešnar

asist. Dejan Uršič, mag. posl. ved

Spletna stran revije:  
<http://sam-d.si/revija/o-reviji/>

# Kazalo

## 3 Uvodnik

### Strokovno-raziskovalni prispevki

#### 5 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja

Diana Đukanović

#### 15 Management energije posameznika kot ključna kompetenca sodobnega managerja

Eva Andolšek, Jure Andolšek, Judita Peterlin

#### 24 Delo od doma in uporaba tehnologije pri delu: vloga generacijske pripadnosti, digitalnih kompetenc in osebne inovativnosti z informacijsko tehnologijo

Tomi Keber

#### 35 Izgorelost zaposlenih v bančnem sektorju v času digitalizacije

Krešo Antonić

#### 46 Varnost in zdravje pri delu na digitalnih platformah

Nik Škorja

#### 53 Analiza kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo

Jure Andolšek, Matej Černe

#### 62 Uporaba dizajnerskega načina razmišljanja na primeru zagonskega podjetja in večje hotelske verige

Dejan Uršič, Anja Svetina Nabergoj

#### 70 Standardizacija izvedbenih projektov in učinkovito ravnanje s časom s programsko opremo Jira

Marjana Skubic

### Informacije

#### 84 Povzetki – Abstracts

#### 89 Navodila avtorjem



# Uvodnik



V letu 2023 izdajamo obe številki revije Izzivi managementu skupaj. V njej je zbranih 8 »strokovno-raziskovalnih« prispevkov, ki obravnavajo aktualno problematiko iz širšega področja managementa in organizacije v slovenskem prostoru. V prvem prispevku z naslovom »*Vključevanje zaposlenih v procese odločanja*«, avtorica Diana Đukanović, mag. posl. ved, ugotavlja stanje vključenosti zaposlenih v Sloveniji v procese odločanja v organizacijah. Na temelju več kot 200 odgovorov zaposlenih ugotavlja, da so moški bolj vključeni v procese odločanja kot ženske in da so najbolj izključeni najmlajši zaposleni. Presenetljivo pa je, da so tisti, ki imajo zaključeno specializacijo, magisterij ali doktorat, vključeni manj v procese odločanja, kot je bilo sprva pričakovano.

Drugi prispevek, avtorjev Eve Andolšek, mag. posl. ved, asistenta Jureta Andolška, mag. posl. ved ter izr. prof. dr. Judite Peterlin, z naslovom »*Management energije posameznika kot ključna kompetenca sodobnega managerja*«, izpostavlja pomembnost upravljanja posameznikove energije, sicer se hitro lahko znajdemo na robu izgorelosti, z neuresničeni cilji in neopravljenimi nalogami. V prispevku so predstavljeni štirje osnovni stebri energije posameznika, ki obsegajo fizično, mentalno, čustveno in duhovno energijo. Terenska raziskava razkriva, da se sodelujoči ne poslužujejo zadostnega števila tehnik in praks za učinkovito upravljanje lastne energije.

V tretjem prispevku, asistenta Tomija Kebra, mag. posl. ved, z naslovom »*Delo od doma in uporaba tehnologije pri delu: vloga generacijske pripadnosti, digitalnih kompetenc in osebne inovativnosti z informacijsko tehnologijo*«, avtor preučuje vpliv digitalnih kompetenc posameznika, generacijske pripadnosti in osebne inovativnosti z informacijsko tehnologijo na uporabo in doživljanje dela od doma in tehnologije pri delu. Ugotavlja, da generacijska pripadnost ne vpliva na pripadnost in osebno inovativnost z informacijsko tehnologijo, da pa pripadnost in osebna inovativnost z informacijsko

tehnologijo vpliva na digitalne kompetence posameznika in da generaciji X in Y dosegata višje digitalne kompetence kot generaciji babyboom in Z.

V četrtem prispevku, avtorja Kreša Antonića, dipl. ekon. (UN), z naslovom »*Izgorelost zaposlenih v bančnem sektorju v času digitalizacije*«, je izpostavljen pereč problem bančnega sektorja, ki izpostavlja kakšen vpliv ima digitalizacija na zaposlene v bančnem sektorju. Avtor oblikuje niz predlogov za spoprijemanje z izgorelostjo med zaposlenimi v bančnem sektorju.

V petem prispevku, avtorja Nika Škorje, dipl. ekon. (UN), z naslovom »*Varstvo in zdravje pri delu na digitalnih platformah*«, izpostavlja kako je vzpon digitalnih platform preoblikoval delo in prinesel pomembne izzive varnosti in zdravja pri delu. V prispevku je izpostavljeno, da pri delu na digitalnih platformah izzivi vključujejo ergonomska tveganja, zaradi dolgotrajnega časa pred zaslonom in slabe drža, prav tako pa se pojavljajo tudi psihosocialna tveganja, kot sta izolacija in stres.

V šestem prispevku, avtorjev asistenta Jureta Andolška, mag. posl. ved in prof. dr. Mateja Černeta, z naslovom »*Analiza kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo*«, se avtorja osredotočata na analizo kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo ter obravnavata izzive, s katerimi se srečujejo ob zaključku svoje športne kariere ter izzive, ki jih prinaša prehod v podjetniško okolje. Ključnega pomena za uspešen karierni prehod je predhodna priprava posameznika, pri čemer je pomembno, da posamezniki gradijo in razvijajo kompetenci proaktivnost in vztrajnost.

V sedmem prispevku, avtorjev asistenta Dejana Uršiča, mag. posl. ved in izredne prof. dr. Anje Svetina Nabergoj z naslovom »*Uporaba dizajnerskega načina razmišljanja na primeru zagonskega podjetja in večje hotelske verige*«, avtorja analizirata kako podjetja v turizmu in nastanitveni industriji

uporabljajo dizajnersko razmišljanje in primerjata, kakšne so ključne razlike pri inoviranju v zagon-skem podjetju in večji hotelski verigi. Ugotavljata, da kljub temu, da je dizajnersko razmišljanje znana metoda inoviranja, pa je malo pozornosti posvečeno njeni uporabi v turizmu in nastanitvenih dejavnostih. Avtorja podata predloge kako lahko podjetja v nastanitveni dejavnosti uporabijo dizajnersko razmišljanje za razvoj inovativnih idej.

V zadnjem prispevku, avtorice mag. Marjana Skubic z naslovom »*Standardizacija izvedbenih projektov in učinkovito ravnanje s časom s programsko opremo Jira*« se le-ta osredotoča na izboljšanje managementa izvedbenih projektov s poudarkom na standardizaciji in učinkovitem ravnanju s časom projektov ter uporabo programske opreme Jira za doseg boljših izidov v managementu projektov. Na temelju analize uporabe programske opreme Jira v poslovni praksi se je le-ta izkazala kot odlična platforma za bolj učinkovito ravnanje s časom.

V imenu uredniškega odbora bi na tem mestu povabil vse, ki ste aktivni na področju managementa in organizacije v organizacijski praksi, da bi z širšo zainteresirano javnostjo delili svoja spoznanja, izkušnje in izzive, da bi lahko tvorno sooblikovali vsebino naslednjih števil. Z vašim prispevkom bomo bralcem ponudili najnovejša spoznanja in prakse managementa in organizacije, jih seznanili z aktualnimi izzivi ter spodbudili k uporabi teh spoznanj v njihovi praksi.

*Zlatko Nedelko, glavni urednik*

# Vključevanje zaposlenih v procese odločanja

**Diana Dukanović**

e-pošta: diana.dukanovic@outlook.com

## Povzetek

Namen raziskave je ugotoviti vključenost zaposlenih v Sloveniji v procese odločanja v organizacijah. Za potrebe raziskave se je prevzel koncept odločanja zaposlenih na delovnem mestu, kot ga je opredelila agencija Eurofound, ki odločanje zaposlenih razdeli na dve vrsti: samostojno presojanje pri izvajanju nalog in sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije. S pomočjo raziskave, ki je bila opravljena v Sloveniji, smo pridobili 211 odgovorov zaposlenih, prav tako pa smo opravili en ekspertni intervju. Ugotovljeno je, da so moški bolj vključeni v procese odločanja kot ženske in da je najbolj izključen starostni razred od 20 do 29 let. Prav tako je ugotovljeno, da so tisti, ki imajo končano specializacijo, magisterij ali doktorat, manj vključeni v procese odločanja, kot je bilo sprva pričakovano. Na podlagi rezultatov ankete in ekspertnega intervjuja priporočamo, da se organizacije osredotočijo na uporabo agilnih načel in vrednot za vključevanje zaposlenih v procese odločanja ter tako dosežejo večjo produktivnost zaposlenih in boljše rezultate.

**Ključne besede:** vključevanje zaposlenih, procesi odločanja, organizacije, samostojno presojanje, vpliv na zadeve organizacije

## 1. Uvod

Maria Jepsen, predstavnica agencije Eurofound, je ob ugotovitvah, da manj kot tretjina podjetij v EU omogoča redno neposredno sodelovanje zaposlenih pri organizacijskem odločanju, poudarila pomen besede zaposlenega v evropskih podjetjih (Eurofound, 2020a): »Neposredno in posredno sodelovanje zaposlenih je ključnega pomena tako za zaposlene kot podjetja.« Manohari (2017, str. 46) pravi, da zaposleni želijo sodelovati pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo in njih same. Vključevanje zaposlenih zahteva konkretne načrte in spodbude, ki omogočajo sodelovanje zaposlenih pri odločitvah v neki organizaciji. Poleg skupine zaposlenih, katerih glavno delo je sprejemanje pomembnih odločitev v organizaciji (npr. managerji), avtor poudarja tudi pomen vključevanja zaposlenih na nižjih položajih v procese odločanja. V proces oblikovanja in izvedbe samih odločitev je treba tako vključiti zaposlene na vseh ravneh organizacije.

Za potrebe raziskave prevzemamo koncept odločanja zaposlenih na delovnem mestu, kot ga opredeli agencija Eurofound, ki odločanje zaposlenih razdeli na dve vrsti (Eurofound, 2020b):

- samostojno presojanje pri izvajanju nalog (angl. task discretion): možnost zaposlenih, da uveljavijo svoje samostojne ideje pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu;
- vpliv na zadeve organizacije (angl. organisational participation): možnost zaposlenih, da sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije.

Iz rezultatov Evropske raziskave o delovnih razmerah, ki sodi pod okrilje agencije Eurofound (2020b), je razvidno, da je problematika vključenosti zaposlenih v procese odločanja aktualna. Agencija Eurofound (2020b) poudarja, da sta vključenost zaposlenih v procese odločanja in razvoj njihovih spretnosti osrednji temi v programu Evropske unije. Ugotovitve raziskave so pokazale, da delovno okolje pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih. Iz ugotovitev raziskave (Eurofound, 2020b) sledi, da bi si organizacije morale prizadevati za delovno okolje, ki povečuje motiviranost zaposlenih in omogoča razvoj spretnosti, če želijo izpolniti zahteve po inovacijah in se prilagoditi tehnološkim spremembam v gospodarstvu, katerih temelj je znanje.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali so zaposleni v Sloveniji vključeni v procese odločanja v orga-

nizacijah, in če so, v kolikšni meri. Ker raziskav v Sloveniji o tej temi ni veliko in ker je tema vključevanja zaposlenih aktualna, smo se odločili, da sami raziščemo, kako so zaposleni vključeni v procese odločanja v slovenskih podjetjih. Namen prispevka je opisati dva vidika vključenosti zaposlenih v procese odločanja in ugotoviti, ali obstajajo razlike pri vključenosti zaposlenih v procese odločanja glede na spol, starost in doseženo stopnjo izobrazbe.

Cilj prispevka pa je pregled literature na področju vključevanja zaposlenih v procese odločanja. S pomočjo anonimne spletne anketne raziskave med zaposlenimi v Sloveniji in ekspertnega intervjuja, opravljenega z mag. Sarah Jezernik Konovšek, smo želeli ugotoviti, kakšno je stanje na tem področju v slovenskih podjetjih.

V prispevku smo odgovorili na naslednje raziskovalno vprašanje:

- Ali obstajajo razlike pri vključenosti v procese odločanja glede na izbrane parametre:
  - a) spol,
  - b) starost,
  - c) dosežena stopnja izobrazbe?

Prispevek je sestavljen iz uvoda, ki mu sledijo teoretična konceptualizacija, metodologija, rezultati, diskusija, podkrepljena z ekspertnim intervjujem, sklep ter literatura in viri. Z njim želimo predstaviti temeljne ugotovitve raziskave in s tem spodbuditi managerje v Sloveniji k vključevanju zaposlenih v procese odločanja.

## 2. Teoretična konceptualizacija

### 2.1 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja

Markey in Townsend (2013) menita, da v literaturi ni dogovorjene definicije glede vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Vendar je po mnenju Bosak et al. (2017, str. 21) vključevanje zaposlenih priložnost, ki jo organizacija in njeni managerji dajejo zaposlenim, da se vključijo v odločitve, ki so del njihovega delovnega mesta in organizacije. Zaposlene pa vključimo tako, da jih spodbujamo, da prispevajo svoja stališča in da so del sprejemanja odločitev, ki se nanašajo na njihovo delo in na organizacijo.

Klima za uspešno vključevanje zaposlenih je ustvarjena takrat, ko se zaposleni znotraj določene enote (npr. organizacije, oddelka ali ekipe) medsebojno zavedajo, da (Richardson & Vandenberg, 2005):

- a) imajo moč odločanja;

- b) imajo dostop in možnost deljenja informacijskih virov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje odločitev;
- c) imajo možnost za nadgradnjo svojega znanja in možnost uporabe pridobljenega znanja za še večjo učinkovitost;
- d) so nagrajeni za izboljšanje učinkovitosti svoje delovne enote in organizacije.

Vključevanje zaposlenih v management in upravo podjetja je že evropski standard. Evropska unija je posebno pozornost posvetila vključevanju zaposlenih. Nepravilno bi bilo, da bi bil odnos med podjetjem in njegovimi zaposlenimi enostranski, kjer bi imela samo ena stran korist. Ta odnos se razume na način, da je podjetje v položaju nadrejenosti. Poslovne odločitve vedno vplivajo na zaposlene, zato bi morali biti zaposleni vključeni v odločanje na vseh ravneh podjetja (Sema & Çukaj, 2016).

Slika 1 prikazuje potencialne prednosti vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Če se odpremo za ideje in aktivno udeležbo zaposlenih, lahko s tem pridobimo bolj zadovoljne in predane zaposlene. Ker imajo boljši pregled nad delom preostalih, imajo boljše ideje, kar lahko vodi tudi v inovativnost (Kok et al., 2014).

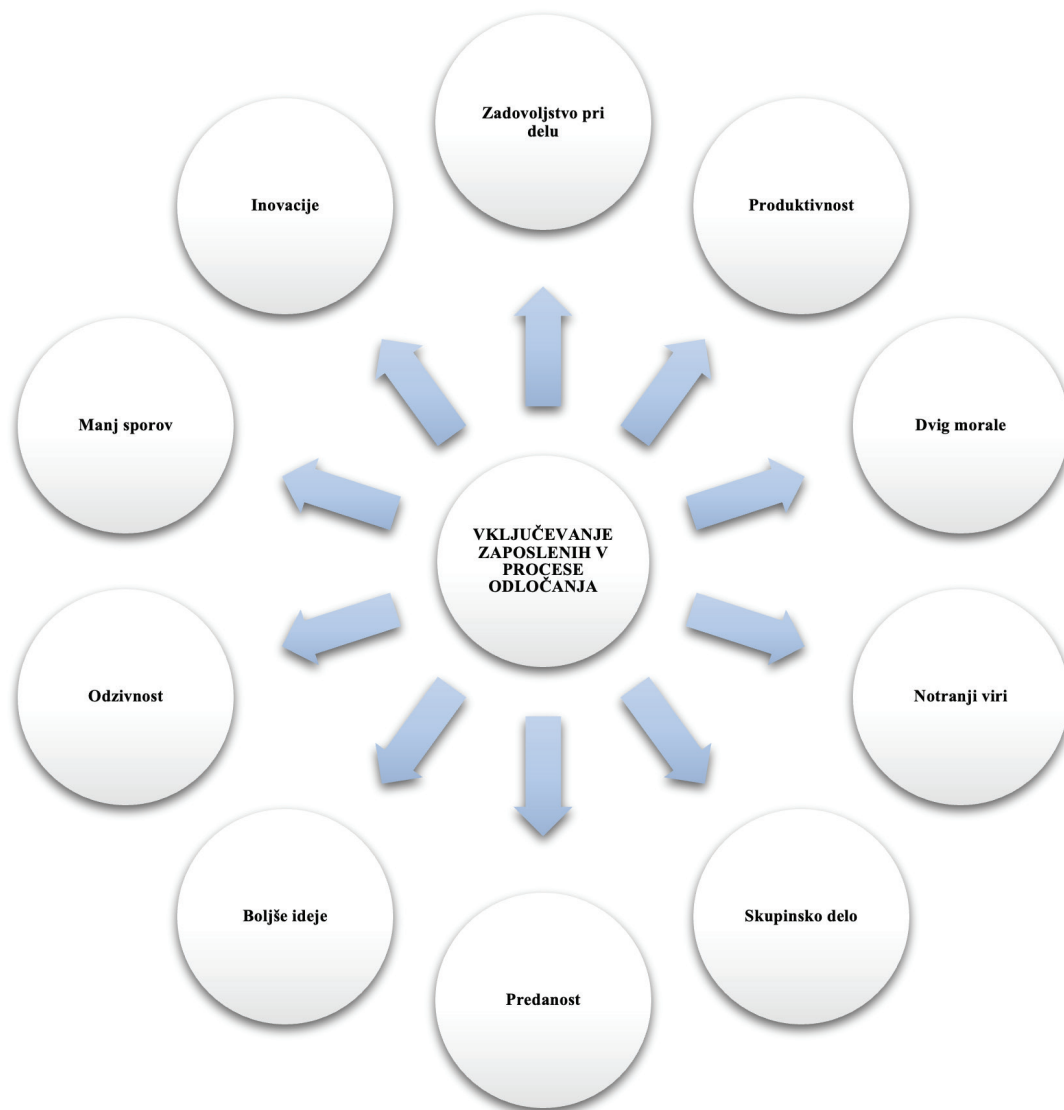
Če želimo spodbuditi motivacijo in produktivnost zaposlenih, jih je treba vključiti v procese odločanja, ker bodo tako dobili občutek pripadnosti, hkrati pa bodo od tega imele korist tudi organizacije, saj se lahko zaradi predlogov zaposlenih in njihovih idej uspešnost podjetja izboljša (Alsughayir, 2016).

### 2.2 Dve vrsti vključevanja zaposlenih v procese odločanja

#### Samostojno presojanje pri izvajanju nalog

Samostojno presojanje pri izvajanju nalog je zmožnost zaposlenih, da vplivajo na način, kako bodo opravljali svoje delovne aktivnosti. Splošno velja, da so oblike organizacije dela, ki zaposlenim dajejo večjo pravico pri samostojnem presojanju nalog, običajno koristne za učenje in samorazvoj zaposlenega (Felstead et al., 2010; Kalleberg, 2011).

Zaposleni, ki že dalj časa delujejo na svojem delovnem mestu, to delo tudi zelo dobro poznajo. Posledično se z izkušnjami lahko pojavi tudi sposobnost prepoznavanja neučinkovitosti vrstnega reda opravljanja opravil, ki ga je dodelil manager. Takšni zaposleni bi morali imeti svobodo pri samostojnem odločanju, saj s tem izboljšajo procese organizacije (Ibanez et al., 2017).

*Slika 1: Model prednosti vključevanja zaposlenih v procese odločanja*

Vir: Prirejeno po Kok, Lebusa in Joubert (2014, str. 425).

### Sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije

Glas zaposlenih v zvezi s širšimi organizacijskimi odločitvami oziroma neposredna udeležba v smislu organizacijske udeležbe je po mnenju Blumberga (1969) pomembna za lažje sprejemanje organizacijskih sprememb. Neposredno posvetovanje z zaposlenimi pripomore k zmanjšanju odpora proti organizacijskim spremembam s povečanjem razumevanja, zakaj so te spremembe potrebne, in z omogočanjem sprememb glede na poglede in predloge zaposlenih (Blumberg, 1969). Ena izmed možnosti vključevanja zaposlenih, ki so del skupine sodelovanja zaposlenih pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, so sestanki, ki so priložnost za zaposlene, da sodelujejo pri odločanju – si izmenjajo informacije, načrtujejo prihodnost organizacije (Tracy & Dimock, 2004).

### 2.3 Vpliv spola, starosti in izobrazbe na vključevanje zaposlenih v procese odločanja

#### SPOL

Imeti v procese odločanja vključene tako moške kot ženske, razširja perspektive, povečuje kreativnost in inovacije, zmanjšuje konflikte, izboljšuje sam proces odločanja ter lahko tudi bolje predstavlja različne deležnike podjetja (Rose, 2007). Ženske na položajih odločanja lahko prispevajo k opredelitvi nove agende za organizacijo, vključno s točkami, ki jih moški običajno zanemarjajo. Za podjetja lahko to vključuje premik k manj tveganim odločitvam ali k trajnostnim in okoljskim politikam z daljšimi časovnimi obzorji (Profeta, 2017).

## STAROST

Ob upoštevanju čedalje bolj različnih starostnih skupin zaposlenih se organizacije spoprijemajo z izzivom spodbujanja zadovoljstva pri delu tako med mlajšimi kot starejšimi zaposlenimi (Kollmann et al., 2020). Kronološka starost predstavlja oceno življenjskih izkušenj, ki po mnenju nekaterih raziskovalcev prispevajo k razvoju sistematičnega in previdnega presojanja v situacijah odločanja (Heyn et al., 1978; Hartley & Anderson 1983). Zaposleni v različnih starostnih skupinah pogosto postavljajo različne prednostne naloge glede dela. Tisti v starostni skupini od 25 do 40 let se osredotočajo na vrednote, ki jim omogočajo, da se počutijo cenjene v delovnem okolju: zaupanje, priznanje in svobodo pri odločanju brez nadzora na mikroravni (CIPD, 2015).

## IZOBRAZBA

Stopnja izobrazbe vpliva na proces odločanja tako, da posameznikom zagotavlja znanje, spretnosti in sposobnost kritičnega razmišljanja, ki jim pomagajo pri sprejemanju učinkovitih odločitev. Na proces odločanja lahko vpliva več dejavnikov, med njimi: informacije, ki so znane o obravnavanem problemu, stopnja izobrazbe, osebnost, življenjske izkušnje, kultura in drugo (Amalia et al., 2020). V državah, kjer podjetja omejujejo samostojno presojanje pri izvajanju nalog na delovnem mestu samo tistim z visoko izobrazbo, ali pa v državah, kjer se kljub visoki ravni izobrazbe omejuje možnost samostojnosti, obstaja razlog za skrb (Pullman & Jongbloed, 2019).

Na temelju vpliva spola, starosti in izobrazbe na vključevanje zaposlenih v procese odločanja smo opredelili naslednje raziskovalno vprašanje:

- Ali obstajajo razlike pri vključenosti v procese odločanja glede na izbrane parametre:
  - a) spol,
  - b) starost,
  - c) dosežena stopnja izobrazbe?

## 3. Metodologija

Za potrebe raziskave smo uporabili te metode in tehnike:

- Pregled primarnih virov
- Pregled sekundarnih podatkov
- Metoda anketiranja
- Metoda polstrukturiranega intervjuja
- Primerjalna metoda

Ker je raziskovalno področje precej specifično, smo imeli omejitve pri iskanju natančne razlage dveh vrst vključevanja zaposlenih v procese odlo-

čanja. Tudi raziskav na tem področju v Sloveniji ni veliko, zato smo svoje pridobljene podatke morali analizirati s pomočjo osebe, ki se spozna na področje vključevanja zaposlenih v procese odločanja.

Zbiranje primarnih podatkov je potekalo od 20. marca 2021 do 20. junija 2021 prek spletnega anketiranja s pomočjo orodja 1KA. Ti podatki pa so bili v nadaljevanju analizirani z metodo polstrukturiranega intervjuja, ki je bil opravljen z mag. Sarah Jezernik Konovšek, ki je bila leta 2020 izvoljena za predsednico sekcije managerk pri Združenju Manager. V času intervjuja je bila tudi predsednica sekcije Slovenskega združenja za energetske ekonomike (SAEE) in namestnica glavnega direktorja podjetja Plinovodi. Z njeno pomočjo smo analizirali pridobljene podatke in natančneje razložili, kaj predstavljajo. Ob tem smo dobili tudi vpogled v celotno temo in trenutni položaj v slovenskih organizacijah.

Zbiranje primarnih podatkov je potekalo po metodi snežne kepe, kar pomeni, da smo najprej izbrali določeno število primarnih anketirancev in jih prosili, naj vprašalnik pošljejo tudi svojim znancem. Naša ciljna populacija so bili vsi prebivalci Slovenije, stari 15 let ali več, ki so bili v času anketiranja v delovnem razmerju. Poleg osnovnih podatkov smo pridobili tudi podatke o njihovem vključevanju v procese odločanja v organizaciji, kjer so zaposleni.

Nekatera vprašanja, uporabljena v anketi, smo prevzeli iz vprašalnika Evropske raziskave o delovnih razmerah, ki sodi pod okrilje agencije Eurofound (2020b). Anketirani so bili zaposleni, ne glede na poklic, ki ga opravljajo, torej so na vprašanja odgovarjali vsi zaposleni na vseh ravneh organizacije. V anketi je sodelovalo 686 anketirancev, od tega 211 tistih, ki so odgovorili na vseh 13 vprašanj – 169 žensk (80 %) in 42 moških (20 %). Anketirance smo glede na starost razdelili v štiri različne razrede. Prvi starostni razred je od 20 do 29 let (51 anketirancev), sledi razred od 30 do 39 let (100 anketirancev), razred od 40 do 49 let (44 anketirancev) in zadnji razred, tj. razred od 50 do 59 let (16 anketirancev). Povprečna starost anketirancev je 39 let.

Največ anketirancev je imelo visokošolsko strokovno izobrazbo, visokošolsko univerzitetno izobrazbo, akademijo (78). Sledijo anketiranci, ki so končali štiriletno srednjo šolo (66). Za boljše razumevanje pridobljenih končnih rezultatov ankete smo se odločili, da anketirance vprašamo, ali so zaposleni (delajo za koga drugega), samozaposleni ali delajo v svojem lastnem družinskem podjetju. Od 211 anketirancev jih je 184, ki delajo za nekoga drugega, le manjšina pa je samozaposlenih (18) ali delajo v lastnem družinskem podjetju (9). S tem podatkom smo pridobili večje razumevanje o rezultatih, pridobljenih z glavnimi

vprašanji, ki se nanašajo na vključevanje zaposlenih v procese odločanja, saj bi v primeru velikega števila samozaposlenih ali tistih, ki delajo v lastnem družinskem podjetju, ti imeli več možnosti za samostojno odločanje in bi bili rezultati zato drugačni.

V nadaljevanju ankete nas je zanimalo, v katero od glavnih skupin poklicev po klasifikaciji poklicev SKP-08 bi anketiranci uvrstili svoj poklic. S tem smo lahko primerjali, ali je njihova končana izobrazba primerljiva s poklicem. V večini primerov je bilo tako, zato smo se odločili, da kot enega izmed treh glavnih parametrov določimo izobrazbo.

Zaradi lažje razlage končnih podatkov smo anketirance povprašali tudi o njihovem položaju na delovnem mestu. Od 211 anketirancev je vodilni položaj na ravni podjetja oziroma ustanove zasedalo 21 anketirancev, vodstveni položaj na ravni delovne enote je zasedalo 35 anketirancev, neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih delavcev 22 anketirancev, največ pa je bilo izvršilnih delavcev, in sicer 133 anketirancev.

Anketa je bila sestavljena iz 13 vprašanj, ki jih lahko razdelimo v tri različne sklope:

- sociodemografska vprašanja o anketirancu;
- vprašanja, ki se nanašajo na anketirančevo samostojno presojanje pri izvajanju nalog, ki jih opravlja na delovnem mestu;
- vprašanja, ki se nanašajo na anketirančevo sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, v kateri je zaposlen.

Del, ki se nanaša na anketirančevo samostojno presojanje pri izvajanju nalog, ki jih opravlja na delovnem mestu, je sestavljen iz treh vprašanj, na podlagi katerih so anketiranci lahko izbirali med odgovori »Vedno«, »Včasih«, »Redko«, »Nikoli« ali »Ne vem«. Vprašanja, postavljena v tem sklopu, so bila:

- Ali lahko izbirate ali spremenite vrstni red svojih nalog?
- Ali lahko izbirate ali spremenite metode svojega dela?
- Ali lahko izbirate ali spremenite hitrost ali tempo svojega dela?

Del, ki se nanaša na anketirančevo sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, v kateri je zaposlen, je prav tako sestavljen iz treh vprašanj, na podlagi katerih so anketiranci lahko izbirali med odgovori »Vedno«, »Včasih«, »Redko«, »Nikoli« ali »Ne vem«. Vprašanja, postavljena v tem sklopu, so bila:

- Kako pogosto sodelujete pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v vašem oddelku ali organizaciji?

- Kako pogosto vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo?
- Kako pogosto sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji?

Poleg ankete smo opravili ekspertni intervju z mag. Sarah Jezernik Konovšek. Njeno znanje in izkušnje na področju managementa in uravnotežene zastopanosti spolov v podjetjih so pripomogli k podkrepitvi in podrobnejši razlagi rezultatov, ki smo jih pridobili z anketo. Ekspertni intervju smo opravili prek aplikacije Zoom 30. aprila 2021, ob predhodnem dogovoru in posredovanih rezultatih prek elektronske pošte. Rezultate ankete smo ji predstavili v grafični obliki in s pisno obrazložitvijo, kaj ti grafični prikazi predstavljajo. Postavili smo ji 16 vprašanj, ki so bila iztočnica za razvijanje pogovora in pridobivanje informacij na podlagi naše teme. Vprašanja, ki smo jih postavili, so bila razdeljena v štiri različne kategorije:

- 1) SPOL (zanimalo nas je njeno mnenje, zakaj prihaja do razlik med spoloma; ali naša anketa po njenem mnenju prikazuje dejansko stanje v slovenskih podjetjih; kaj storiti, da ne bo večjih razlik med spoloma);
- 2) STAROST (zanimalo nas je, ali meni, da je treba mlade pogosteje vključiti v procese odločanja in kaj bi lahko organizacije s tem pridobile v primerjavi s starejšimi starostnimi skupinami; kakšna je po njenem mnenju trenutna situacija v slovenskih podjetjih in ali so ta pripravljena zaupati mladim);
- 3) IZOBRAZBA (zanimalo nas je, ali je po njenem mnenju izobrazba pomembna, ko gre za vključevanje v procese odločanja);
- 4) VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V PROCES ODLOČANJA (zanimalo nas je, kako vključevanje zaposlenih v procese odločanja po njenem mnenju koristi organizaciji in kako zaposlenim; kakšna je trenutna situacija v Sloveniji v primerjavi s prejšnjimi leti in v primerjavi s tujino).

Odgovori služijo kot podkrepitev pridobljenih rezultatov in dodatna razlaga morebitnih razlik, ki so se pojavile pri parametrih spol, starost in izobrazba.

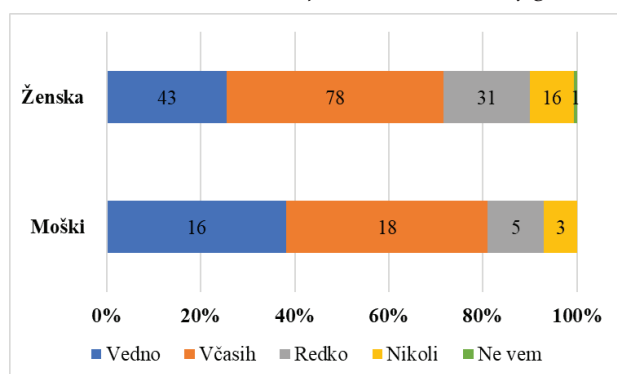
## 4. Rezultati

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati glede na parametre spol, starost in izobrazba, ki so tudi v naslednjem poglavju obrazloženi s pomočjo ekspertnega intervjuja, opravljenega z mag. Sarah Jezernik Konovšek.

**SPOL**

Na sliki 2 prikazujemo, ali anketiranci lahko izbirajo ali spremenijo metode svojega dela na podlagi spola. Iz odgovorov je razvidno, da imajo anketirani moški v primerjavi z ženskami več možnosti, da spremenijo metode svojega dela, saj je razlika med odgovori moških in žensk pri izbiri »Vedno« znašala 13 odstotnih točk. Ob izbiri odgovora »Včasih« znaša razlika med odgovori moških in žensk štiri odstotne točke, pri čemer ženske prevladujejo, kar pomeni, da jim je včasih dana možnost, da spremenijo metode dela, vendar imajo anketirani moški v večini primerov več možnosti za spreminjanje metod svojega dela.

*Slika 2: Ali lahko izbirate ali spremenite metode svojega dela?*

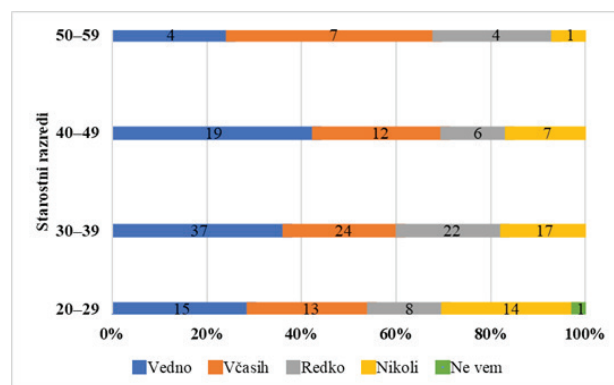


Zanimivo je, da so se ženske raje odločale za odgovore »Včasih«, »Redko« ali »Nikoli«. Podobne rezultate kaže vseh šest grafov, ki so del parametra spol, zato smo preverili, kakšna je izobrazba teh moških v primerjavi z ženskami. Menili smo namreč, da obstaja možnost, da so anketirani moški višje izobraženi kot ženske, vendar se je izkazalo, da to ne drži. Čeprav je bilo absolutno število anketiranih moških manjše, vseeno ni bilo bistvene razlike v njihovi izobrazbi v primerjavi z ženskami.

**STAROST**

Na sliki 3 prikazujemo odgovore anketirancev na vprašanje, ki se nanaša na vpliv anketirancev na zadeve organizacije. Primerjali smo, kako pogosto anketiranci sodelujejo pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazijo svoje poglede na dogajanje v organizaciji glede na starost. Če primerjamo izbrane odgovore starostnih razredov po odgovoru »Vedno«, imata starostna razreda od 20 do 29 in od 50 do 59, torej najmlajši in najstarejši razred, najmanj možnosti, da sodelujeta pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazita svoje poglede na dogajanje v organizaciji. Največ možnosti ima starostni razred od 40 do 49 let. Glede na izbran odgovor »Včasih« pa je rezultat boljši pri starostnem razredu od 50 do 59 let, medtem ko se pri razredu od 20 do 29 let rezultat ne izboljša.

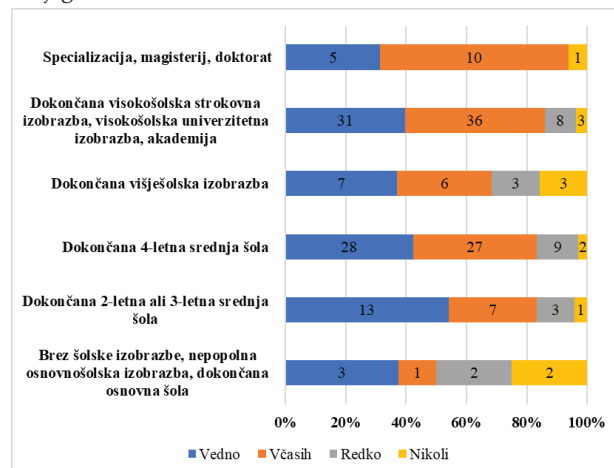
*Slika 3: Sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji?*

**IZOBRAZBA**

S slike 4 je razvidno, da glede samostojnosti pri izbiri hitrosti ali tempa dela ni pretiranih razlik v povezavi z izobrazbo. Najbolj samostojni pri spreminjanju hitrosti ali tempa dela (sodeč po izbiri odgovora »Vedno«) so tisti, ki so končali 2- ali 3-letno srednjo šolo (54 %), sledijo pa tisti, ki so končali 4-letno srednjo šolo (43 %). Najmanj samostojnosti imajo tisti s končano specializacijo, magisterijem ali doktoratom (32 %). Iz rezultatov, prikazanih na sliki 4, sledi, da izobrazba nima velikega vpliva glede možnosti izbire hitrosti ali tempa dela, saj so tisti, ki so najvišje izobraženi, manj samostojni pri odločanju o spremembi hitrosti ali tempa lastnega dela v primerjavi z nižje izobraženimi.

Združili smo tudi podatke glede starosti in izobrazbe ter ugotovili, da od 16 anketirancev dva od teh spadata v razred od 20 do 29 let, devet jih spada v razred od 30 do 39 let, 5 anketirancev pa v razred od 40 do 49 let. Preverili smo tudi, ali je večina teh anketirancev ženskega spola, in izkazalo se je, da je od 16 anketirancev 13 žensk in trije moški.

*Slika 4: Ali lahko izbirate ali spremenite hitrost ali tempo svojega dela?*



## 5. Diskusija

### 5.1 Temeljne ugotovitve

Če želijo organizacije vključevati zaposlene v procese odločanja, jih morajo tudi primerno usposobiti. Po mnenju van Assna (2020, str. 132) zaposleni s pomočjo usposabljanja pridobijo zadostna znanja, da lahko pozneje s tem pridobljenim znanjem podjetju pomagajo do večjega uspeha. Ugotovitev številnih organizacij je, da tisti, ki prepoznajo vrednost svojih zaposlenih in uvedejo primeren načrt usposabljanja, lahko postanejo še konkurenčnejši, uspešnejši in donosnejši (Zubairi & Khan, 2018, str. 290). Emamgholizadeh et al. (2011) ugotavljajo, da morajo delodajalci poskrbeti, da bodo zaposleni imeli dovolj znanja, ki jim bo olajšalo posamezne odločitve, ki jih bodo morali sprejeti v prihodnosti brez nadzora nadrejenih.

Z rezultati ankete in ekspertnim intervjujem z mag. Sarah Jezernik Konovšek nam je uspelo ugotoviti, ali prihaja do razlik pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja glede na spol, starost in izobrazbo. Čeprav ti podatki niso statistično primerljivi zaradi neenakosti vzorca, rezultati kažejo, da so odgovori anketiranih žensk pokazali realno trenutno stanje v slovenskih podjetjih. Te rezultate je potrdila intervjuvanka mag. Sarah Jezernik Konovšek. Povedala je, da je problem, ker so ženske po naravi zelo samokritične, velikokrat pretehtajo tudi družinske obveznosti, saj višji položaj navadno prinese tudi večjo odgovornost in večjo odsotnost od doma. Hkrati pa ne podpirajo rade drugih žensk, ki so na vodstvenem položaju. Ženske si želijo biti enake in ne marajo, če se katera dvigne in ima boljši položaj od drugih. Po njenem mnenju je ta pristop napačen, ženskam je treba ponujati podporo in omogočiti napredovanje. Razlike vsekakor so, zato je nujno, da organizacije v enaki meri vključujejo oba spola v procese odločanja, da bi bile takšne razlike čim manjše.

Primerjava rezultatov opravljene ankete glede na starost je pokazala, da nastajajo razlike med starostnimi razredi. Na podlagi dobljenih rezultatov, ki so nam pokazali, da so mladi v starostnem razredu od 20 do 29 let najmanj vključeni v procese odločanja, nas je zanimalo, ali bi bilo treba po mnenju mag. Sarah Jezernik Konovšek mlade pogostejše vključiti v ta skupinska srečanja, kjer bi lahko izrazili svoje poglede na dogajanje v organizaciji. Mag. Sarah Jezernik Konovšek meni, da je nujno vključevanje mladih v skupinska srečanja, saj so med njimi tudi prihodnji vodstveni kadri. Meni, da je za podjetja ključno, da mlade vključijo v procese odločanja kakor tudi v oblikovanje strategij podjetij. Zdi se ji pomembno, da

bi več podjetij vključevalo mlade, hkrati pa se ji zdi smiselno, da vključijo tiste mlade, ki si to želijo. Pravi, da se velikokrat dogaja, da mladi in tudi starejši svoje delo dojemajo samo kot obveznost, in meni, da takšni zaposleni organizacijam ne pomagajo pri razvoju. Mladi, ki kažejo zanimanje, so za podjetja zelo pomembni. Treba jih je učiti in uvesti v delo, kar lahko storimo npr. s programi mentoriranja, kariernimi načrti, s katerimi pridobijo kompetence in lahko nato uspešno delajo.

Zadnji parameter, ki smo ga določili za primerjavo, je izobrazba. Pri tem parametru se je presenetljivo pokazalo, da so tisti z zaključeno specializacijo, magisterijem ali doktoratom v večini primerov manj vključeni v procese odločanja v primerjavi z drugimi, še posebej ob izbiri odgovora »Vedno«. S pomočjo mag. Sarah Jezernik Konovšek smo ugotovili, da obstaja možnost diskriminacije v podjetjih, saj so ti z zaključenim magisterijem v anketi del starostnega razreda mladih, večina teh pa je tudi ženskega spola. Glede na navedbo mag. Sarah Jezernik Konovšek v ekspertnem intervjuju, da obstaja možnost diskriminacije v podjetjih v povezavi z mladimi ali v povezavi s spolom, smo se odločili natančneje pregledati in primerjati različne parametre. Zanimalo nas je, ali so res tisti, ki so zaključili specializacijo, magisterij ali doktorat, del starostnega razreda, ki se uvršča v mlajše starostne razrede. Združili smo podatke glede starosti in izobrazbe ter ugotovili, da od 16 anketirancev dva od teh spadata v razred od 20 do 29 let, devet jih spada v razred od 30 do 39 let, 5 anketirancev pa v razred od 40 do 49 let. Preverili smo tudi, ali je večina teh anketirancev ženskega spola, in izkazalo se je, da je od 16 anketirancev 13 žensk in 3 moški.

Po mnenju intervjuvanke so slovenska podjetja zelo dobra in primerljiva s tujino, primanjkuje pa jim individualna obravnava in spodbujanje zaposlenih. V tujini bolje prepoznavajo talente posameznikov in jih zato tudi individualno obravnavajo, hkrati pa so ti posamezniki tudi bolj cenjeni v primerjavi s posamezniki v slovenskih podjetjih.

### 5.2 Priporočila za prakso

Na temelju rezultatov in ugotovitev ekspertnega intervjuja managerjem svetujemo, naj se osredotočajo na uporabo agilnih vrednot pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja. Agilni pristopi so lahko izjemno učinkoviti pri hitrem spopadanju s takojšnjimi izzivi, s tem pa zaposlene spodbudijo k novim možnostim in utirajo pot do uspeha. Priporočamo uporabo metode, pri kateri zaposlene za nekaj časa

postavimo v skupine, ki se ukvarjajo z določenim problemom, in tem zaposlenim damo pooblastila, ko pa je delo opravljeno, se zaposleni vrnejo na svoje staro delovno mesto (Edmondson & Gulati, 2021).

Prav tako je ena izmed dobrih metod za vključevanje zaposlenih v procese odločanja uporaba zapisovanja idej na sestankih. Ta metoda je zelo dobra pri spodbujanju zaposlenih k sodelovanju na anonimni način. Hkrati pa v današnjem času zelo preprosto to metodo uporabimo prek virtualnih sestankov. Na njih prav tako lažje damo vsakemu zaposlenemu besedo, da pove svoje mnenje, saj je tako rekoč nemogoče, da več oseb govori hkrati (Thompson, 2021).

Zaradi ugotovitve, da mladi v organizacijah nimajo možnosti, da se izkažejo, pa prav tako predlagamo metodo odbora v senci. To je metoda, pri kateri skupina zaposlenih sodeluje z vodstvenimi delavci. Zdi se nam, da je to ena izmed boljših priložnosti, da podjetja mladim omogočijo sodelovanje na sestankih. Namen je, da organizacije izkoristijo ideje mlajših starostnih razredov in izboljšajo svoj položaj na trgu (Jordan & Sorell, 2019).

Vse tri omenjene metode so primerne za odpravo dilem, ki so del diskusije rezultatov o izbranih parametrih spol, starost in izobrazba, če se v organizacijah uporabijo smiselno. Z uporabljenimi metodami bodo organizacije svojim zaposlenim dale možnost, da izrazijo mnenje, pripomorejo k rasti organizacije in se počutijo njen del. Tako bodo organizacije svoje zaposlene vključevale v procese odločanja in jim omogočile, da so samostojnejši pri svojem delu.

### 5.3 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave

Omejitev je, da svojih rezultatov ne moremo splošiti na celotno Slovenijo zaradi neenakomernega vzorca anketirancev in njihovega nezadostnega števila. V raziskavi nismo ugotavljali, ali so razlike statistično značilne, kar izhaja iz postavljenega raziskovalnega vprašanja. Za nadaljnje raziskovanje priporočamo raziskavo na večjem vzorcu anketirancev, ki bi bili porazdeljeni enakomerno po spolu, starosti in izobrazbi. Tako bi rezultati prikazali še natančnejšo sliko stanja v slovenskih podjetjih. Priporočamo tudi bolj podrobno anketo s podrobnejšimi vprašanji, ki bodo odkrila več informacij o posameznikih in njihovem delu (npr. intenzivnost uporabe računalnika na delovnem mestu, vključenost dela, pri katerem morajo hitro opraviti dane naloge, vključenost dela, ki je omejeno s kratkimi roki, ipd.). V nadaljnjih analizah bi bilo koristno uporabiti tudi statistične

teste za ugotavljanje obstoja razlik glede na izbrane dejavnike, ki vplivajo na vključenost v odločanje.

Zanimivo bi bilo tudi vedeti, kako so anketiranci povezani z managerji, saj bi tako izvedeli, ali je organizacija sploh odprta za sodelovanje z zaposlenimi in za njihovo vključevanje v procese odločanja. Dobro bi bilo, da bi podobno anketo opravili tudi v drugih državah, saj bi lahko primerjali stanje tudi z drugimi državami. Pri izvedbi raziskave smo imeli omejene finančne vire kot tudi časovno omejitev, zato smo morali svojo raziskavo nekoliko omejiti na krajšo anketo. Rezultate ankete bi bilo mogoče pojasniti tudi z intervjuji z drugimi managerji iz organizacij, ki delujejo v različnih panogah, tako da bi bila pojasnila razlik v dobljenih rezultatih ankete lahko različna.

## 6. Sklep

Vključevanje zaposlenih v procese odločanja je eden izmed ključnih dejavnikov, ki prispeva k zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, hkrati pa tudi prispeva k izboljšanju uspešnosti podjetja (Ravić et al., 2016, str. 73). Qi in Wang (2016, str. 749) menita, da so zadovoljni zaposleni produktivnejši, zadovoljstvo pri delu pa lahko posledično prispeva tudi k boljši organizacijski uspešnosti. Od vključevanja zaposlenih bodo organizacije imele koristi, saj se lahko z upoštevanjem idej in predlogov zaposlenih uspešnost organizacije poveča (Alsughayir, 2016).

Zaposleni so lahko v procese odločanja vključeni na več različnih načinov. V prispevku smo te načine razdelili v dve vrsti, ki izhajata iz raziskave Eurofound (2020b). Samostojno presojanje pri izvajanju nalog je prva skupina, katere ideja je, da zaposleni uveljavljajo svoje samostojne ideje pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu; pod drugo skupino pa spada vpliv na zadeve organizacije, ki predstavlja možnost zaposlenih, da sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve znotraj posamezne organizacije (Eurofound, 2020b). Ibanez, Clark, Huckman in Staats (2017) pravijo, da zaposleni, ki so že dalj časa na svojem delovnem mestu, delo, ki ga opravljajo, najverjetneje zelo dobro poznajo, zato bi takšni zaposleni morali imeti svobodo pri samostojnem odločanju, saj lahko s tem izboljšajo procese v organizaciji in sebi olajšajo delo. Ena izmed pogostih možnosti vključevanja zaposlenih v odločanje, ki vpliva na zadeve organizacije, so sestanki, katerih cilj je, da vključujejo izmenjavo informacij med zaposlenimi in nadrejenimi, razpravo o težavah in odločanje o tem, katere ukrepe je treba sprejeti (Leach et al., 2009).

Z anketo je bilo pridobljenih 211 odgovorov. Z rezultati ankete in ekspertnim intervjujem z mag. Sarah Jezernik Konovšek nam je uspelo ugotoviti, ali prihaja do razlik pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja glede na spol, starost in izobrazbo. Ugotovili smo, da so moški bolj vključeni v procese odločanja kot ženske. Do razlik vsekakor prihaja, zato morajo organizacije nekako v enaki meri vključevati oba spola v procese odločanja, da bi bile takšne razlike čim manjše. Primerjava rezultatov opravljene ankete glede na starost je pokazala, da prihaja do razlik med starostnimi razredi. Iz vključevanja v procese odločanja so najbolj izključeni tisti v starostnem razredu od 20 do 29 let. Mag. Sarah Jezernik Konovšek meni, da rezultati prikazujejo dejansko stanje v slovenskih podjetjih, sama pa si želi, da bi tako mladi kot tudi podjetja pokazali zanimanje za vključevanje ter da bi se potrudili, da to tudi uresničijo. Zadnji parameter, ki smo ga določili za primerjavo, je izobrazba. Pri tem se je presenetljivo pokazalo, da so tisti z zaključeno specializacijo, magisterijem ali doktoratom v večini primerov manj vključeni v procese odločanja v primerjavi z drugimi, še posebej ob izbiri odgovora »Vedno«. S pomočjo mag. Sarah Jezernik Konovšek smo ugotovili, da obstaja možnost diskriminacije v podjetjih, saj so ti z zaključenim magisterijem v anketi del starostnega razreda mladih, večina teh pa je tudi ženskega spola. Intervjuvanka meni, da so slovenska podjetja primerljiva s tistimi v tujini, primanjkuje pa jim individualna obravnava in spodbujanje zaposlenih.

## Literatura in viri

- Alsughayir, A. (2016). Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance. *International business research*, 9(7), 64–70.
- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S. & Asri, K. H. (2020). Leadership in Education: Decision-Making in Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 134–137.
- Blumberg, P. (1969). *Industrial democracy: the sociology of participation*. New York: Schocken Books.
- Bosak, J., Dawson, J., Flood, P. & Peccei, R. (2017). Employee involvement climate and climate strength: A study of employee attitudes and organizational effectiveness in UK hospitals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 18–38.
- Chartered Institute Of Personnel And Development. (2015). Managing an age-diverse workforce: What employers need to know. Pridobljeno 5. 11. 2023, s [https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/managing-an-age-diverse-workforce\\_2015-what-employers-need-to-know\\_tcm18-10832.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf)
- Edmondson, A. C. & Gulati, R. (2021). Agility Hacks: How to create temporary teams that can bypass bureaucracy and get crucial work done quickly. *Harvard Business Review*, 99(6).
- Emamgholizadeh, S., Matin, H. Z. & Razavi, H. R. (2011). Is participation in decision-making related to employee empowerment? *African Journal of Business Management*, 5(9), 3504–2510.
- Eurofound. (2020a, 21. oktober). Just 31 % of companies capitalise fully on direct employee involvement to enhance performance and well-being. Pridobljeno 12. 2. 2021, s <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/companies-capitalise-on-direct-employee-involvement-to-enhance-performance-and-well-being>
- Eurofound. (2020b). *How does employee involvement in decision-making benefit organizations? European Working Conditions Survey 2015 series*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F. & Zhou, Y. (2010). Employee involvement, the quality of training and the learning environment: An individual-level analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1667–1688.
- Hartley, A. A. & Anderson, J. W. (1983). Task complexity and problem solving performance in younger and older adults. *Journal of Gerontology*, 38(1), 72–77.
- Heyn, J. E., Barry, J. R. & Pollack, R. H. (1978). Problem solving as a function of age, sex, and the role appropriateness of the problem content. *Experimental Aging Research*, 4(6), 505–519.
- Huq, R. A. (2017). The Impact of Participative Decision-Making with Regards to Empowering Employees. *International journal of business administration and management research*, 3(1), 6–8.
- Ibanez, M. R., Clark, J. R., Huckman, R. S. & Staats, B. R. (2017). Discretionary Task Ordering: Queue Management in Radiological Services. *Management Science*, 64(9), 4389–4407.
- Jordan, J. & Sorell, M. (2019, 4. junij). Why you should create a "Shadow Board" of younger employees. Pridobljeno 15. 1. 2022, s <https://hbr.org/2019/06/why-you-should-create-a-shadow-board-of-younger-employees>.
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarised and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. New York: Russell Sage Foundation.

- Kok, L., Lebusa, M. J. & Joubert, P. (2014). Employee involvement in decision making: a case of one University of Technology in South Africa, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 423–431.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M. & Pesschl, A. (2019). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. & Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65–76.
- Manohari, G. M. (2017). Employee participation in management decision making in NTC units, with special reference to the textile mills in coimbatore. *International Journal of Human Resource in Industrial Research*, 3(7), 46–51.
- Markey, R. & Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475–487.
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*, 17(1), 31–39.
- Qi, F. & Wang, W. (2016). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746–764.
- Profeta, P. (2017). Gender Equality in Decision-Making Positions: The Efficiency Gains. *Intereconomics*, 52(1), 34–37.
- Pullman, A. & Jongbloed, J. (2019). The relative relationship between education and workplace task discretion: an international comparative perspective. *Journal of Education and Work*, 32(1), 66–84.
- Ravić, N., Kirin, S. & Filipović, P. (2016). Participation of employees in the making of marketing decision in enterprises in Serbia. *International review*, 2016(3-4), 73–85.
- Richardson, H. A. & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 561–589.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An international Review*, 15(2), 404–413.
- Sema, E. & Çukaj, P. (2016). The Status of Employees and Their Involvement in the Decision-Making Process of a Commercial Company. *Academic journal of interdisciplinary studies*, 5(3), 471–477.
- Thompson, L. (2021). Creativity in the Age of Virtual Collaboration. *Rotman Management*, Fall 2021, 61–66.
- Tracy, K. & Dimock, A. (2004). Meetings: Discursive Sites for Building and Fragmenting Community. *Annals of the International Communication Association*, 28(1), 127–165.
- Van Assen, M. F. (2020). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production planning & control*, 32(2), 132–144.
- Van der Walt, N. & Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218–234.
- Zubairi, M. N. & Khan, T. Z. (2018). The effect of training and development on job satisfaction, skill enhancement and motivation of employees. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 6(11), 290–298.

**Diana Đukanović, mag. posl. ved.**, je magistrirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, na smeri management. V magistrskem delu je raziskovala področje vključevanja zaposlenih v procese odločanja ter ugotavljala ali obstajajo razlike glede vključenosti v procese odločanja na podlagi izbranih parametrov: spol, starost in zaključena stopnja izobrazbe.

# Management energije posameznika kot ključna kompetenca sodobnega managerja

Eva Andolšek<sup>1</sup>, Jure Andolšek<sup>2</sup>, Judita Peterlin<sup>3</sup>

e-pošta<sup>1</sup>: eva.andolsek@gmail.com

e-pošta<sup>2</sup>: jure.ando@gmail.com

e-pošta<sup>3</sup>: judita.peterlin@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Danes živimo v dinamičnem svetu, ki je zaznamovan z nenehnim hitenjem, razvojem novih dimenzij, in okoliščini, kjer je edina konstanta sprememba. Učinkovito vodenje samega sebe in dobra organizacija časa sta ključna, sicer se hitro lahko znajdemo na robu izgorelosti, z neuresničenimi cilji in neopravljenimi nalogami. Čas je neizogiben pojav, ki neprekinjeno teče, zato ga ni mogoče nadzorovati. Lahko pa se svoj čas naučimo ustrezno upravljati in tako časovni management prepoznamo in uresničimo skozi osebni management. Moderni koncept, ki to celoto povezuje, je upravljanje posameznikove energije. Štirje osnovni stebri energije posameznika obsegajo fizično, mentalno, čustveno in duhovno energijo. Prek empirične raziskave smo ugotovili, da anketiranci ne uporabljajo zadostnega števila tehnik in praks za učinkovito upravljanje lastne energije. Tudi strokovnjaki na podlagi svojih praktičnih izkušenj potrjujejo, da se ljudje v osnovi ne zavedajo dovolj pomena obravnavane tematike.

**Ključne besede:** management časa, osebni management, management energije posameznika

## 1. Uvod

Današnja družba, za katero sta značilni vse hitrejša naraščajoča zapletenost in množica sprememb, je družba nenehnih priložnosti in omejitev (Heylighen & Vidal, 2008). Zmanjšano je število managerskih ravni in organizacijskih enot, tako da tisti, ki delajo na neki poziciji, dobijo svoje ime, in ne le nalog in navodil (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Zato v sodobnih združbah potrebujemo managerje, ki znajo popeljati management, zaposlene, poslovne procese in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo k sodelovanju, timske delu, medsebojnemu učenju (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Glavni izzivi, ki določajo nove vzorce življenja in posledično tudi nove pristope managementa, so globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija in sprememba kot vrednota (Dimovski & Penger, 2008).

V sodobnem času sodi managerjeva vloga med najbolj zahtevne, saj določi, ali bo združba dosegala postavljene cilje ali bo le zapravila talente in vire (Mintzberg, 1990). Po drugi strani pa je tudi manager le človek, ki se mora spopadati z izzivi sveta okoli

sebe. Zaradi občutka časovne stiske so ljudje nestrpni in posledično po navadi porabijo manj časa za osebne dejavnosti, vključno s tistimi, povezanimi s preživljanjem prostega časa, osebno rastjo, socialno povezanostjo in telesno pripravljenostjo (Schaufeli, Taris & Rheden, 2008). Torej jih neskladje med željami in realnostjo dosega ciljev bremeni. Zato je tako pomembno poznavanje veščin in tehnik, kako izkoristiti več časa, po eni strani torej za osebne potrebe, po drugi pa za delo.

Vendar je dejstvo, da imamo prav vsi vsak dan na voljo natanko 24 ur. Avtorji se, med drugim Quigley in Tymon (2005), strinjajo, da je management časa dejansko opažen skozi osebni management oziroma samoorganizacijo/samoregulacijo, kar pa pomeni zmožnost delati pametne odločitve glede razporejanja svojega časa v kombinaciji z doseganjem lastnih ciljev (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013). Celostni koncept (Milk, 2021), ki združuje vse prej omenjeno, je management energije posameznika (angl. human energy management). Dejstvo je, da je to ena izmed pomembnejših, če ne celo ključna kompetenca sodobnega managerja. Velja

namreč, da proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih managerjev, tako kot so se vodilni nekoč morali dokazati na ravni inteligenčnega kvocienta, pozneje so dodali še emocionalnega, se mora manager danes dokazati tudi z visokim kvocientom ustvarjalnosti in inovativnosti (Verle, Markič & Kodrič, 2012).

Namen prispevka je analizirati in primerjati upravljanje managementa energije med študenti in zaposlenimi, pri čemer je poseben poudarek namenjen razlikam med zaposlenimi v vodstvenih in izvedbenih vlogah. Dodatno se tudi osredotočamo na potrjevanje že obstoječe literature, ki kaže, da zaposleni pogosto ne vlagajo dovolj časa v pridobivanje in razvoj tehnik za učinkovito upravljanje lastne energije. Obravnavana tema ima ključno vlogo v sodobnem okolju, saj predstavlja ključno kompetenco, ki lahko posameznike zaščiti pred stresom, izgorelostjo in drugimi zdravstvenimi težavami. Dejstvo je, da mora vsak posameznik razmišljati o svoji energiji, porabljanju danega časa in lastni samoorganizaciji. Prispevek ponuja podlago za razmislek vsakemu posamezniku, raziskava znotraj prispevka pa teoretično in raziskovalcem tega področja ponuja dejansko sliko iz prakse. Empirični del namreč temelji na poglobljeni študiji, ki je v prvi fazi opravljena s pomočjo naključno izbranih respondentov iz različnih segmentov družbe (študenti, zaposleni nevodje in zaposleni vodje), ki so 14 dni pisali dnevnik porabe časa in samoregulacije energije. S pomočjo ekspertnih intervjujev s strokovnjaki proučevanega področja pa za konec ponujamo razmislek o predlogih za izboljšanja praks in nadaljnja raziskovanja.

## 2. Pregled literature in raziskovalna vprašanja

Teorije managementa časa z vidika managementa kot vede (Burrus, 2019) se vrtijo okoli doseganja ciljev, produktivnosti, načrtovanja časa in njegove efektivne porabe. Management časa (angl. time management) se tako nanaša na dejavnosti, ki pomenijo učinkovito uporabo časa, kar naj bi olajšalo produktivnost in ublažilo stres, ta skupek navad oziroma naučenega vedenja pa lahko pridobivaš z večjim znanjem, usposabljanjem ali namerno prakso (Nadinloyi et al., 2013). Farris (2002) proces managementa časa opiše skozi te faze: načrtovanje in definiranje ciljev, organizacija, razvijanje dobrih delovnih navad in odpravljanje slabih.

### 2.1 Opredelitev in načrtovanje časa

Kot opiše Farris (2002), časa ni mogoče razširiti, zmanjšati, začasno ustaviti, shraniti, izkriviti, ukiniti ali celo odložiti na jutri. Časovni pritisk je pogost pojav in se lahko pojavi v različnih oblikah in okoliščinah (Kocher & Sutter, 2005). Je pa čas tudi zelo subjektivne narave, saj se vsak posameznik sam odloči, kako ga želi porabiti (Konig & Kleinman, 2007). Zato je ključno njegovo načrtovanje. Cotte, Chowdhury, Ratneshwar in Ricci (2006) definirajo dva različna stila časovnega načrtovanja: (1) Analitični stil: vrednotenje časa kot omejenega vira, ki ga je treba skrbno načrtovati in uporabljati, časovno upravljanje se tako pojavlja v smislu majhnih, ločenih časovnih enot in posameznik daje močno prednost časovni organizaciji ter (2) Spontani stil: časovne kategorije so ohlapne in nestrukturirane, posameznik je z lahkoto preusmerjen na druge, njemu bolj zanimive stvari, kot je bilo sprva načrtovano. Heylighen in Vidal (2008) opozorita na pomembnost prilagajanja pred načrtovanjem in dodata, da mora biti posameznik sam sposoben ugotoviti, za kakšno vrsto naloge gre. Za obsežnejše in bolj natančne projekte še vseeno predlagata natančno načrtovanje, za rutinske dnevne zadeve pa predlagata prilagajanje, saj trdita, da utegne biti priprava velikega načrta duševno naporna.

### 2.2 Produktivnost in prioritete

V odnosu do managementa časa sta produktivnost in postavljanje prioritet zelo pomembna. Podjed (2013) pojasni Paretovo pravilo in trdi, da v prvih 20 % časa dosežemo 80 % rezultatov, drugih 20 % rezultatov pa potem v preostalih 80 % časa, zato je nujno postaviti prioritete in se najprej lotiti najbolj pomembnega ali tistega, kar želimo najprej rešiti. Vezano na prioritete sta Konig in Kleinman (2007) raziskovala odnos med dvema različnima rezultatoma, ki ju prinesejo same dejavnosti. Prvi rezultat se imenuje večji in poznejši (angl. larger-later outcome – LL), drugi pa je manjši in hitrejši (angl. smaller-sooner outcome – SS). Ugotovila sta, da ljudje dajejo prednost izidu SS, in ne LL (Konig & Kleinman, 2007).

### 2.3 Management časa skozi osebni management

Glavna skrivnost managementa časa je, da časa ne moremo uravnavati (Knight, 2002), lahko pa znotraj danega časa uravnavamo sebe. Zato lahko manage-

ment časa predstavimo tudi skozi osebni management (angl. self management). Houghton, Bonham, Neck in Singh (2004) osebni management opisujejo s tremi osnovnimi kategorijami: strategija, usmerjena v vedenje (bistvo je upravljanje vedenja), naravna nagrada strategije (oseba je notranje motivirana, ko se z neko nalogo ukvarja predvsem zaradi sebe, in to poveča občutek namena, samokontrole in usposobljenosti) in strategija konstruktivnega miselnega vzorca (bistvo je, da lahko posameznik sam vpliva na svoje misli in da se vzorci mišljenja lahko spremenijo).

## 2.4 Vpliv osebnostnih značilnosti na management časa

Aeon in Aguinis (2017) v povezavi med managementom časa in osebnim managementom ter osebnostnimi značilnostmi predstavita dva pola posameznikov. Prvi raje delajo eno stvar naenkrat, imenujemo jih monohronične osebe (angl. monochronic people), spremembe urnika in njihova vpetost v več zadev jih motijo. Drugi raje opravljajo več stvari hkrati (angl. multitasking), te imenujemo polihronične osebe (angl. polychronic people), bolje delajo pod večjim pritiskom, na več koncih hkrati, enostavno jih je treba vključiti v različne dejavnosti. Hkrati ločujemo med segmentatorji (angl. segmenters), ki radi postavljajo meje med delovnim in zasebnim časom, zato dajejo večji poudarek managementu časa v jasne ločnice, in integratorji (angl. integrators), ki mešajo delovni in zasebni čas, zato je zanje značilen prilagodljiv stil managementa časa (Aeon & Aguinis, 2017).

## 2.5 Management energije posameznika kot celostni koncept

Tudi če se zavedamo vseh obveznosti, ki nas čakajo, in če imamo narejen dober seznam opravil, naloge ne bodo opravljene, če nimamo zadostne energije za aktivacijo (Kelley, 2012). Dejstvo je, da energija vpliva na vse elemente življenja, tako poslovnega kot zasebnega (White, 2008). Če torej posameznik prekine z dejavnostmi, ki črpajo njegovo energijo, in izvede nekaj korakov, da svojo energijo obnovi, lahko poveča sposobnost za doseg ciljev in izboljša kakovost svojega dela oziroma celotnega splošnega počutja (Carpenter, brez datuma).

### 2.5.1 Zgradba energije posameznika

Energija posameznika je »vir, ki ljudem pomaga regulirati vedenje in emocije ob doseganju postavljenih ciljev« (Bedawy & Maher, 2015, str. 1750). Energija posameznika (angl. human energy) je zgrajena iz štirih ključnih energij (Schwartz & McCarthy, 2007): fizična energija (telo in možgani, angl. body and brains), čustvena energija (čustva, angl. emotions), mentalna energija (misli, angl. mind) in duhovna energija (duša, angl. spirit). Temelj vseh drugih dimenzij energije je fizična energija, na katero vplivajo: spanje, kondicija, prehrana, dnevni počitek in obnova. Čustvena energija se izrablja za olajšanje kultivacije specifičnih emocionalnih stanj, ki so povezana z visoko učinkovitostjo, saj imajo čustva posameznikov močan vpliv na njihovo produktivnost. Mentalna energija je namenjena učenju osredotočenosti in namernemu preklapljanju med taktičnim in velikopoteznim (angl. bigpicture) razmišljanjem. Duhovna energija je energija, pridobljena iz služenja nečemu, kar je večje od samega sebe.

### 2.5.2 Moč energije posameznika

Energija poseduje svojo inherentno moč. Deficit energijskih virov označujemo kot čustveno izčrpavanje. Koncept pomanjkanja energije se prav tako obravnava v okviru teorij in raziskav, ki se ukvarjajo s pojmom čustvene disonance, ki predstavlja konflikt med avtentičnimi notranjimi čustvi in prikazanimi zunanjimi čustvi. Ta konflikt lahko vodi v stanje izgorelosti, kar sta podrobno raziskala Schippers in Hogenes (2011). Poleg čustvenih vidikov pa se izčrpavanje lahko izrazi tudi skozi fizično izčrpavanje posameznika. Moč energije se kaže tudi pri vsakodnevni odnosih z ljudmi, ko za nekoga rečemo »v njegovi/njeni družbi sem rad/-a« oziroma »ima prijetno energijo, ob njem/njej sem sproščen/-a«.

### 2.5.3 Unikatnost vsakega posameznika

Pomemben razlog, zakaj ljudem pogosto primanjkuje energije, je, da imajo težave z ugotavljanjem, kaj jim je res všeč, in četudi vedo, katere so tiste njim najljubše dejavnosti, teh ne iščejo in opravljajo pogosto (Schippers & Hogenes, 2011). Pri tem ni enega in edinega pravilnega recepta. Vsak posameznik je svoj unikat, svoj svet, ima svoje želje, potrebe in posebno delovanje. V praksi bi se morali ljudje tega bolj zavedati in predvsem zavedati stvari, ki jih spodbujajo, in jih pogosteje izkoriščati (Schippers & Hogenes, 2011).

### 2.5.4 Trenerstvo kot usmeritvena tehnika

Ker je v zadnjem času poudarjen vpliv trenerstva (angl. coaching) na vedenje zaposlenih, managersko treniranje (angl. managerial coaching) pridobiva vse večjo pozornost (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). McCarthy in Milner dodajata (2013), da je trenerstvo očitna značilnost delovnih mest prihodnosti. Rozman (2021) trenerstvo opredeli kot »način (slog ali stil) vodenja (in/ali usposabljanja), usmerjen tako v delo kot v ljudi, s katerim trener spodbuja razvoj (potencial) sposobnosti sledilcev za lastno iskanje rešitev in doseganje ciljev« in trenerja (še dopustni slovenski prevod je vaditelj) definira kot »vodjo (in/ali učitelja), ki vodi s spodbujajočim usmerjanjem sledilcev, da sami iščejo rešitve in dosežejo cilje«.

### 2.6 Raziskovalna vprašanja

Izhajajoč iz prevladujoče literature na področju upravljanja posameznikove energije in časa, smo koncipirali raziskovalni vprašanji. Prek kombinacije teoretične analize in empirične študije se bomo posvetili raziskovanju teh vprašanj ter jih nato v zaključnem segmentu prispevka sintetizirali v celovit koncept.

- RV1: Kakšne so prakse in tehnike za učinkovit management časa in uspešno samoregulacijo energije posameznika?
- RV2: Ali obstajajo razlike dojemanja in uporabe managementa časa in samoregulacije energije glede na različne segmente (študenti, zaposleni izvedbeni, zaposleni vodje)?

## 3. Metode raziskovanja

Prva faza raziskave je vključevala uporabo dveh raziskovalnih metod, in sicer beleženje dnevnikov in izvedbo intervjujev, s čimer smo pridobili ugotovitve, ki so nato opisane deskriptivno.

V procesu kvalitativnega raziskovanja smo se opirali na raznolike tehnike vzorčenja, kot je opisano tudi v literaturi (Vogrinc, 2008). V konkretnem raziskovalnem prispevku smo za empirični del uporabili več različnih tehnik vzorčenja. Po analizi pridobljenih dnevnikov smo ugotovili potrebo po dodatnih intervjujih, kar je pripeljalo do razširitve prvotno načrtovane skupine strokovnjakov na področju. Pri izboru udeležencev za dnevnike smo uporabili dve glavni metodi vzorčenja. Prva je namensko vzorčenje, pri katerem je vsak udeleženec izbran z določenim namenom. V tem primeru smo se osredotočili

na zajemanje čim širšega spektra perspektiv udeležencev, zato smo najprej pristopili k ožjim družinskim članom in prijateljem ter med njimi vključili različne profile sodelujočih. S pomočjo metode snežne kepe, kjer je vsak izbrani udeleženec priporočil naslednjega, smo pridobili dodatne profile ter s tem pristopom zajeli ključne in namensko izbrane udeležence z različnimi demografskimi značilnostmi.

Vzorec dnevnikov je vključeval 15 posameznikov, pri čemer je bilo sedem študentov in osem redno zaposlenih. Pri pridobivanju dnevnikov nismo dajali natančnih navodil za pisanje, temveč smo se odločili za pristop, ki je omogočil subjektivno oceno udeležencev in zagotovil, da bodo zabeležke resnično odražale njihove dejanske aktivnosti. Zbiranje dnevnikov je potekalo v marcu 2022. Pri zapisovanju so imeli udeleženci svobodo izbire med različnimi oblikami zapisov, kot so tabele Excel ali dokumenti Word, kar je prispevalo k bolj sistematični in strukturirani zbirki podatkov.

Analiza podatkov, zbranih iz dnevnikov, je bila opravljena z uporabo metode analize vsebine. Ta pristop nam je omogočil sistematično in objektivno preučevanje vsebine zabeleženih aktivnosti udeležencev. Najprej smo opravili temeljit pregled vseh pridobljenih dnevnikov, da bi razumeli splošno naravo zabeleženih aktivnosti. Nato smo identificirali ključne kategorije in podkategorije, ki so se pojavljale v zapisih.

## 4. Rezultati in razprava

V nadaljevanju lahko vidimo rezultate, predstavljene v dveh tabelah, ki jasno prikažeta porabo časa med dvema različnima skupinama, to je med študenti (tabela 1) in redno zaposlenimi (tabela 2), v povprečnem obdobju 14 dni, ob upoštevanju različnih dejavnosti.

Skozi dnevniške zapise ugotavljamo naslednje. Najbolj enakomerni in brez večjih odstopanj so rezultati spanja. Ugotavljamo, da prav vsi respondenti spijo dovolj (v mejah priporočenega intervala od 7 do 9 ur). Kar zadeva prehranjevalne navade, je mogoče opaziti, da večina udeležencev kaže visoko stopnjo predanosti in doslednosti. Večina jih skrbi za redno prehrano, veliko jih ima uveljavljeno jutranjo rutino z zajtrkom in kavo. V večini imajo 3 obroke dnevno, opazimo trend združevanja kosila in večerje (»kočerja«).

Kot dobro prakso porabljanja časa moramo postaviti načrtovanje časa. Pri skoraj polovici respondentov zaznamo, da približno pol ure dnevno namenijo načrtovanju prihodnjega dne/dni. Ugotavljamo tudi, da sta prisotna tako analitični kot tudi spontani stil časovnega načrtovanja. Ugotavljamo,

**Tabela 1:** Povprečna poraba časa za posamezne aktivnosti v obdobju 14 dni – študenti

| Status osebe                   | Študenti |     |     |     |     |     |     |
|--------------------------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Dejavnost/Številka respondenta | 1        | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
| Spanje                         | 8        | 8,5 | 7   | 7,8 | 7,5 | 8   | 7,4 |
| Gibanje                        | 4        | 0,7 | 0,5 | 1,2 | 0,2 | 1,8 | 1,1 |
| Prehranjevanje                 | 2        | 1,8 | 2   | 1   | 1,3 | 1,5 | 2   |
| Druženje                       | 1,4      | 3,3 | 3,7 | 0,5 | 2,6 | 2   | 6,5 |
| Delo                           | 2,3      | 0,7 | 1,1 | 4,9 | 0   | 3,5 | 5,2 |
| Izobraževanje                  | 2,2      | 4,9 | 2,6 | 1   | 5,1 | 1,5 | 0   |
| Razno                          | 3,9      | 3,6 | 6,8 | 6,5 | 7,3 | 4,4 | 1,8 |
| Hišna opravila                 | 0,2      | 0,5 | 0,3 | 1,1 | 0   | 1,3 | 0   |

Vir: lastno delo

**Tabela 2:** Povprečna poraba časa za posamezne aktivnosti v obdobju 14 dni – zaposleni

| Status osebe                   | Zaposleni nevodje |     |     |     | Zaposleni vodje |     |     |     |
|--------------------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----------------|-----|-----|-----|
| Dejavnost/Številka respondenta | 8                 | 9   | 10  | 11  | 12              | 13  | 14  | 15  |
| Spanje                         | 7,1               | 7   | 7   | 8   | 8,1             | 8,5 | 8   | 7   |
| Gibanje                        | 0,7               | 0   | 0,6 | 2   | 1,2             | 0,2 | 1,2 | 0,3 |
| Prehranjevanje                 | 1,1               | 1   | 1,5 | 1,5 | 1,9             | 1,5 | 1,5 | 1   |
| Druženje                       | 2,4               | 0   | 0,9 | 1   | 1,1             | 1,3 | 0,6 | 5,7 |
| Delo                           | 4,9               | 6,3 | 6   | 10  | 5,8             | 7   | 5,7 | 6,2 |
| Izobraževanje                  | 0                 | 0,1 | 0   | 0   | 0,1             | 0   | 0   | 0   |
| Razno                          | 6,6               | 9,3 | 6,6 | 1,5 | 5               | 3,8 | 5,4 | 3,4 |
| Hišna opravila                 | 1,2               | 0,3 | 1,4 | 0   | 0,8             | 1,7 | 1,6 | 0,4 |

Vir: lastno delo

da je pogost trend združevanja gibanja in druženja, namreč veliko posameznikov hodi na športne dejavnosti s prijatelji, tako se gibajo in izkoristijo čas. Večina je vseeno monohroničnih (Aeon & Aguinis, 2017) oseb, torej delajo eno stvar naenkrat, potem se lotijo naslednje.

Najbolj zanimiva je delitev na segmentatorje (Aeon & Aguinis, 2017), torej tiste, ki postavijo meje med zasebnim in delovnim časom, saj imajo točno določene dneve, ki so namenjeni zasebni sferi, v dnevih, ko je vključeno delo, imajo povsem drugačen ritem. Na drugi strani imamo integratorje (Aeon & Aguinis, 2017), ki imajo vsak dan namenjenega nekaj časa delu, učenju in hkrati se ta dan tudi družijo in skrbijo za svojo zasebno plat. Preostali so mešanica, a vseeno bolj integratorji kot segmentatorji. Tu opazamo tudi vpliv vere, tradicije (npr. »pri nas ob nedeljah ne delamo«).

Med največje distrakcije (Knight, 2002) umeščamo gledanje televizije (ogromno je gledanja resničnostnih šovov, kvizov, nadaljevalank, filmov), kar pojasnjuje tudi ogromna časovna frekvenca za »razno«

(glej tabeli 1 in 2) pri nekaterih osebah. Med študenti je mogoče opaziti sočasno pojavljanje primanjkljaja notranje motivacije, apatičnosti do izobraževalnih vsebin in zmanjšanega zanimanja za družabne aktivnosti. Posledica tega je vztrajno podaljševanje druženj, ki se neomejeno in neskončno odvijajo ob uživanju alkoholnih pijač.

Naj omenimo še, da nihče ne omenja trenerstva in pomoči trenerjev. Glede rutin in navad ugotavljamo, da so kar pogoste. Prevladujejo jutranje (zajtrk in kava/zajtrk in limonada) ali športne rutine (trening štirikrat tedensko in tek skoraj vsak dan).

Zanimiva in ogromna odstopanja najdemo pri druženju. Med študenti imamo osebo, ki se povprečno družijo le pol ure dnevno, in nasprotno osebo, ki se družijo povprečno 6,5 ure dnevno. Med zaposlenimi opazimo osebo, ki se ne družijo nič, kar zbuja skrb. Med zaposlenimi opazimo tudi osebo, ki se družijo več kot večina vseh respondentov v raziskavi, povprečno 5,7 ure dnevno. Študenti so glede gibanja in rekreiranja kar dejavni. Med zaposlenimi je gibanja premalo. Ena oseba se ne giba nič, omeni tudi slab

spanec, veliko zaznamo časa, preživetega za računalnikom, in branja, zato bi gibanje morala uvesti v svoje dneve. Na drugi strani imamo študenta, ki se giblje v povprečju 4 ure dnevno.

Glede na primere iz prakse naši intervjuvanci ugotavljajo, da se ljudje premalo zavedajo pomena proučevane tematike. Hernaus (osebni intervju, 2021) opaža premalo kritičnega in sistematičnega pristopa, Potočar Papež (osebni intervju, 2021) ugotavlja, da se vseeno povečuje »prebujanje višjih dimenzij človekove zavesti, kar zaznavam pri povpraševanju in povabilih za izvedbo predavanj in delavnic«, Andolšek (osebni intervju, 2021) pa trdi, da je to »odvisno od posameznika in njegovih vrednot ter okolice, kjer živi«.

Na podlagi naših ugotovitev se izkaže, da ni opaziti razlike med spoloma (kljub morebitnim pričakovanjem, da bi ženske bolj prevzele odgovornosti za gospodinjska opravila). Vendar pa je mogoče skozi analizo intervjujskih izjav in preučitev literature zaslediti, da so ženske kljub temu bolj vpete v domače in družinske vloge, medtem ko moški prevzemajo manjšo vlogo v teh vidikih. Ogromna razlika med študenti in zaposlenimi je pri gibanju, prav tako ugotavljamo, da študentje več časa namenjajo skrbi za prehrano in tudi druženja je pri njih več, pri zaposlenih pa opazimo dve skrajnosti (prav nič druženja ali zelo malo in na drugi strani cele vikende, namenjene le druženju).

Presenetil nas je podatek, da skoraj vsi preučevani študentje (razen enega) opravljajo študentsko delo, nekateri celo v tolikšni časovni frekvenci kot zaposleni. Na drugi strani smo negativno presenečeni glede izobrazbe pri zaposlenih, ugotavljamo namreč, da ko je šolanje enkrat končano, se (zaposleni) več ne izobražujejo. Največji problem pa je, da je pri skoraj vsakem preučevanem zaposlenem (razen dveh) veliko časa porabljenega neproduktivno.

Če v analizo dnevnikov uvedemo management energije posameznikov in ga razdelamo na vsakega izmed štirih temeljev (Schwartz, 2016), ugotavljamo naslednje. Najbolj posamezniki skrbijo za svojo fizično energijo (gibanje, prehranjevalne in spalne navade so v večini urejeni). Sledi mentalna energija, posamezniki (predvsem eni in isti) berejo redno, nekatere osebe načrtujejo naslednji dan, rituale (predvsem jutranje) imajo nekateri respondenti urejene, večina jih ne opravlja več nalog hkrati oziroma se poskušajo tega odvaditi. V zvezi s konceptom čustvene energije nismo pridobili obsežnih spoznanj, saj se je med subjekti pojavilo več primerov, ko so dnevnike zapisovali v segmentiranih odstavkih, kar je vplivalo na našo sposobnost identifikacije subtilnih odtenkov in vibracij, povezanih s to temo. Podobno nismo ujeli

tehnike za povečanje učinkovitosti duhovne energije, samo pri eni osebi smo v dnevniku opazili čas, namenjen meditaciji in dihalnim vajam.

Glavne teoretične implikacije prikazujejo, da skozi izpostavljene trende v družbi, kjer se stopnja zapletenosti in sprememb nenehno povečuje ter kjer managerji prevzemajo vse bolj zahtevne vloge, prispevek obravnava pomembnost učinkovitega upravljanja lastne energije in časa v okviru doseganja osebnih in organizacijskih ciljev. Temeljna vprašanja, povezana s sodobnim vodenjem, kot so globalizacija, raznovrstnost delovne sile in tehnološki napredek, bodo prav tako osvetljena skozi prizmo upravljanja energije posameznika.

S poudarkom na razlikah med zaposlenimi v različnih vodstvenih in nevodstvenih vlogah prispevek prikazuje komparativno analizo, kako se različne skupine soočajo z izzivi upravljanja energije v dinamičnem poslovnem okolju. Prispevek prav tako potrjuje tezo, da številni zaposleni ne namenijo dovolj časa za razvoj veščin upravljanja energije, kar lahko vodi v izgorelost in stres (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Skupaj gledano, prispevek bo pripomogel k bogatejšemu teoretičnemu razumevanju managementa energije posameznika, kar je ključno za njihovo uspešno delovanje v zahtevnem in dinamičnem poslovnem okolju sodobne družbe.

#### 4.1 Predlogi za prakso

Glavne praktične implikacije prikazujejo, da demografski podatki resnično nimajo vpliva na učinkovitost managementa časa in samoregulacije (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Ugotavljamo tudi, da obstaja kar nekaj dobrih praks, ki so uveljavljene pri respondentih (predvsem jutranja rutina, prehranjevalne navade, gibanje pri študentih in načrtovanje dne/tedna vnaprej), a hkrati obstaja kar nekaj pomanjkljivosti (preveč stran vrženega časa za »razno«, ogromno distrakcij – televizija, igranje igrice, več opravil hkrati (angl. multitasking), premalo gibanja pri zaposlenih). Veseli nas, da je odlašanja zelo malo, a ga vseeno zaznamo. Največja pomanjkljivost, ki jo izpostavljajo tudi intervjuvanci iz svojih praktičnih izkušenj, pa je premajhno zavedanje in razmišljanje o proučevani tematiki ter namenjanje pozornosti.

Glede na vse ugotovitve naše raziskave smo oblikovali naslednje praktične smernice za izboljšanje managementa časa in samoregulacije:

- **Uvedba jutranje rutine:** Naše ugotovitve kažejo, da jutranja rutina pomaga v izboljšanju fokusa in produktivnosti. Priporočamo vzpostavitev

stabilne jutranje rutine, ki ustreza individualnim potrebam in zagotavlja pozitiven začetek dneva.

- **Predhodno načrtovanje:** Načrtovanje dneva ali tedna vnaprej se je izkazalo za koristno pri učinkovitem upravljanju časa. Priporočamo redno načrtovanje in določanje prednostnih nalog.
- **Zmanjševanje distrakcij:** Ugotovili smo, da distrakcije, kot sta televizija in igranje igrice, negativno vplivajo na učinkovitost. Priporočamo iskanje strategij za njihovo zmanjševanje, morda z uporabo tehnologij za blokiranje motečih aplikacij ali določitev posebnih časov za sprostitvene aktivnosti.
- **Povečanje zavedanja:** Ugotovili smo, da je pomanjkanje zavedanja in razmišljanja o upravljanju časa in energije pogosta težava. Priporočamo izobraževalne delavnice ali coaching seje za izboljšanje zavedanja in razumevanja teh ključnih konceptov.
- **Osebna refleksija in samospoznavanje:** Strokovnjaki poudarjajo pomen poznavanja sebe in iskanja individualnega ravnovesja. Priporočamo redno osebno refleksijo in prilagajanje strategij upravljanja časa in energije, ki najbolj ustrezajo posameznikovim potrebam in okoliščinam.

#### 4.2 Omejitve raziskave in smeri prihodnjega raziskovanja

Razumemo, da so možnosti za nadaljnje raziskave obsežne in v veliki meri odvisne od usmeritve raziskovalcev. Vendar pa je v našem prispevku pomembno omeniti, da smo se soočili tako s praktičnimi kot tudi teoretičnimi omejitvami. Teoretične omejitve so se nanašale predvsem na omejen dostop do specifične literature na različnih področjih, kar nas je spodbudilo k razširitvi naših teoretičnih okvirov. Na praktični ravni se je izkazalo, da je obravnavana tematika v zgodnjih fazah razvoja, kar je privedlo do izziva pri pridobivanju ustreznih strokovnih intervjuvancev. Omejitve naše raziskave vključujejo razmeroma majhno število intervjuvancev, ki lahko vpliva na reprezentativnost in generalizacijo ugotovitev. Poleg tega je bil naš pristop k analizi razlik pretežno opisne narave, brez uporabe naprednejših statističnih metod, ki bi lahko ponudile bolj poglobljeno razumevanje vzorcev in razlik med različnimi demografskimi skupinami. To pomeni, da bi bilo morda v prihodnjih raziskavah koristno uporabiti večje vzorce in bolj rigorozne statistične analize, da bi bolje razumeli kompleksnost obravnavane tematike in potencialne implikacije za prakso. Glede na

priporočila za prihodnje raziskave, ki smo jih podali, bi lahko zmanjšali te omejitve z vključitvijo bolj raznolikih okolij, kar bi omogočilo širši izbor strokovnjakov in bogatejšo analizo.

V naši raziskavi smo se predvsem osredotočili na populacijo študentov in zaposlenih v podjetjih. V luči nadaljnjih študij priporočamo razširitev obsega raziskave na že upokojene posameznike, kar bi omogočilo celostno primerjavo med tremi različnimi segmenti (študenti, zaposleni, upokojenci) ter pridobitev praktično relevantnih rezultatov na obravnavanem področju. Poudariti kaže tudi potencialno vrednost raziskave v ekstremnih okoljih, kot so start-up podjetja ali visoko korporativna okolja, kjer bi lahko pridobili vpogled v upravljanje časa v zahtevnejših in izjemno dinamičnih razmerah.

### 5. Zaključek

Na podlagi opravljene empirične raziskave izhaja, da respondenti ne izkazujejo zadostne uporabe tehnik in strategij za učinkovito upravljanje časa, osebnega razvoja in energetskih virov. Tudi strokovni intervjuji potrjujejo, da posamezniki pogosto ne prepoznajo dovolj pomembnosti raziskovane tematike. Analiza dnevniških zapisov razkriva, da se uporabljene tehnike in pristopi, ki so načrtni in premišljeni, kot na primer dnevno načrtovanje, kažejo kot učinkoviti. Opažene so tudi rutine, zlasti jutranje aktivnosti in šport, ki se pojavljajo skozi celoten teden. Te ugotovitve se uvrščajo med pozitivne rutine. Hkrati pa se pojavljajo tudi negativne rutine kot ponavljajoče se vsakodnevne dejavnosti, predvsem med zaposlenimi, kar se vključuje v območje udobja.

Navedeno prav tako omogoča odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, ki kaže, da načrtovanje in dobra organizacija predstavljata ključno prakso za učinkovito upravljanje časa. Pomembnost teh spretnosti poudarja dejstvo, da za njihovo uspešno izvajanje posameznik potrebuje notranjo motivacijo in zavzetost, kar pa pogosto manjka sodobnim posameznikom.

Pomembno je tudi poudariti, da med študenti in zaposlenimi ni opaziti pomembnih razlik v zavedanju in poudarjanju pomembnosti obravnavane tematike. To razkriva odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, ki kaže, da ni bistvenih razlik v dojetanju in pristopu k upravljanju časa glede na različne segmente. Domneva, da višja izobrazba sama po sebi prinaša večje kompetence in učinkovitost pri upravljanju časa, je torej zgrešena. Čeprav je literatura nakazovala, da razvoj kompetenc temelji na iz-

kušnjah in da višje izobraženi posamezniki lahko izkazujejo večjo učinkovitost (Hernaus, 2021), pa naše ugotovitve tega ne potrjujejo.

Vsak posameznik se sooča z omejenimi časovnimi viri, saj je čas neobnovljiv in nepovraten tok. Koncept „managementa časa“ se izraža skozi posameznikovo individualno upravljanje časa (Farris, 2002). Slogi časovnega načrtovanja se delijo na analitičnega, kjer prevladuje skrbno načrtovanje, in spontanega z bolj prilagodljivimi časovnimi kategorijami (Cotte et al., 2006). Ključna so postavljanje prioritet, razumevanje lastnega bioritma (npr. jutranji ali nočni tip) ter učinkovito izkoriščanje produktivnega časa. Zavedanje in obvladovanje motenj in distrakcij (Knight, 2002) sta prav tako pomembni. Vključevanje časa za osebno blaginjo ter postavljanje meja in znati reči ne so bistveni elementi. V sodobnem okolju je prilagodljivost ključnega pomena, saj so spremembe stalnica (Škarja, 2011). Vsak posameznik ima svoj edinstven pristop do življenja (Schippers & Hogenes, 2011), kar se odraža tudi v stilu upravljanja časa. Raziskave razmerja med delom in zasebnim življenjem ločujejo segmentatorje, ki jasno ločujejo delovni in osebni čas, ter integratorje (Aeon & Aguinis, 2017), ki ju prepletajo, pri čemer prevladuje fleksibilni stil upravljanja. Pisanje dnevnika je učinkovito orodje za refleksijo o načinu življenja in prepoznavanje priložnosti za izboljšave.

## Literatura in viri

- Aeon, B. & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330.
- Bedawy, R. & Maher, A. (2015). Managing Human Energy at the Workplace: A Case Study of a Public Organization in Egypt. *Journal of Business and Economics*, 6(10), 1750–1761.
- Burrus, A. (2019). *What does time management mean to you? Exploring measures of time management and group differences*. St. Louis: University of Missouri.
- Carpenter, J. (brez datuma). Manage Your Energy, Not Your Time. *Advance.latech.edu*. Pridobljeno 3. maja 2021 iz [http://advance.latech.edu/pdf/Manage\\_Your\\_Energy\\_Not\\_Your\\_Time.pdf](http://advance.latech.edu/pdf/Manage_Your_Energy_Not_Your_Time.pdf)
- Cotte, J., Chowdhury, T. G., Ratneshwar, S. & Ricci, L. M. (2006). Pleasure or utility? Time planning style and web usage behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), 45–57.
- Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Farris, D. (2002). Time management: An exercise in self-awareness. *Rural Telecommunications*, 21(1), 48–51.
- Heylighen, F. & Vidal, C. (2008). Getting things done: the science behind stress-free productivity. *Long Range Planning*, 41(6), 585–605.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427–441.
- Kelley, J. (2012). Forget Time Management...Are You Managing Your Energy? *Jeankelley.com*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <http://jeankelley.com/forget-time-management-are-you-managing-your-energy/>
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business Psychology*, 28, 315–330.
- Knight, D. C. (2002). Secrets of Time Management. *Office Solutions*, 19(4), 18–22.
- Kocher, M. G. & Sutter, M. (2006). Time is money: Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. *Journal of Economics Behavior & Organization*, 61(3), 375–392.
- Konig, C. J. & Kleinmann, M. (2007). Time management problems and discounted utility. *The Journal of Psychology*, 141(3), 321–334.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779.
- Milk, L. (2021). Should you manage your time or your energy? *Scoro.com*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <https://www.scoro.com/blog/time-and-energy-management/>
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- Nadinloyi, K. B., Hajloo, N., Garamaleki, N. S. & Sadeghi, H. (2013). The study efficacy of time management training on increase academic time management of students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 134–138.
- Podjed, K. (2013, 8. marec). 7 pravil za boljše načrtovanje časa. *Finance.si*. Pridobljeno 12. februarja 2020 iz <https://www.finance.si/8334291/7-pravil-za-boljse-nacrtovanje-casa>
- Rozman, R. (2021). *Prevodi nekaterih izrazov: »Coaching« – osebna komunikacija*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Sekcija za izrazje.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
- Schippers, M. C. & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations. A review and research agenda. *Journal for Business and Psychology*, 26(2), 193–203.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Schwartz, T. (2016). 'Humans Are Not Machines': Tony Schwartz On the 4 Pillars of Optimizing Energy. *Oneplanetgroup.com*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <https://oneplanetgroup.com/humans-not-machines-tony-schwartz-optimize-energy/>
- Škarja, B. (2011). *Menedžment sprememb v podjetjih*. Ljubljana: IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana.
- Verle, K., Markič, M. & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 45(1), A2–A13.
- White, S. J. (2008). Managing your energy level. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(15), 1404–1407.
- Quigley, N. R. & Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522–543.

---

**Eva Andolšek** je diplomirana komunikologinja (FDV) in magistrica poslovnih ved, smer management (Ekonomski fakulteta v Ljubljani), danes pa se ukvarja z vodenjem in trženjem. Že od nekdaj je rada skrbno načrtovala svoj dan in raznorazne aktivnosti, hkrati pa razvijala samo sebe. Od tu interes po pisanju magistrskega dela znotraj tematike management časa in osebni management, ki ju je razvila v koncept management energije posameznika. Evi ostaja močan interes raziskovanja omenjenega področja tudi za naprej.

---

**Jure Andolšek** je doktorski študent programa Management in organizacija na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. Je aktiven član številnih društev. Njegovo delo obsega delovanje na fakulteti kot asistent pri vajah Managementa, ter koordinacija športne sekcije na projektu: Spanje in delo. Zunaj fakultete pa je aktiven tudi v podjetniško-start up in športnem svetu. Zanima ga predvsem podjetništvo, raziskovanje, gospodarstvo in politika. Je tudi član ekipe »HumanizingDigitalWork«, ki združuje skoraj vse njegove glavne interese.

---

**Judita Peterlin**, je izredna profesorica za management in organizacijo. Sodeluje pri predmetih v okviru Katedre za management in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Njeno raziskovalno področje so sodobni pristopi v managementu, še posebej rada pa se posveča razvoju radovednih vodij v učeči se organizaciji in družbeni inovaciji. Je članica raziskovalne programske skupine prof. dr. Vlada Dimovskega, sokoordinatorica Ekobralne značke EF UL, sousmerjevalka Sekcije za izrazje in članica PRME delovne skupine »Sustainability mindset workgroup«.

# Delo od doma in uporaba tehnologije pri delu: vloga generacijske pripadnosti, digitalnih kompetenc in osebne inovativnosti z informacijsko tehnologijo

**Tomi Keber**

e-pošta: tomi.keber@outlook.com

## Povzetek

Epidemija covid-19 je prinesla velik razmah dela od doma. V zelo kratkem času in brez možnosti priprave smo bili skoraj vsi soočeni s to obliko dela, ki prinaša tako pozitivne kot negativne posledice. V naši raziskavi smo preučevali vpliv digitalnih kompetenc posameznika, generacijske pripadnosti in osebne inovativnosti z informacijsko tehnologijo (PIIT) na uporabo in doživljanje dela od doma in tehnologije pri delu. Povezave smo preverjali s pomočjo različnih statističnih metod. Ugotovili smo, da generacijska pripadnost ne vpliva na PIIT, da PIIT vpliva na digitalne kompetence posameznika in da generaciji X in Y dosegata višje digitalne kompetence kot generaciji babyboom in Z. Rezultati so pokazali tudi, da višje digitalne kompetence pomenijo lažje sprejemanje, večjo uporabo in manj negativnih posledic tehnologije pri delu. Teh povezav pa nam ni uspelo potrditi v primeru dela od doma. Predlagamo nadaljnje in bolj poglobljene raziskave teh povezav. Na podlagi rezultatov smo oblikovali tudi nekaj predlogov za organizacije in odločevalce.

**Ključne besede:** delo od doma, tehnologija pri delu, generacije, digitalne kompetence, osebna inovativnost z informacijsko tehnologijo

## 1. Uvod

Delo na daljavo oz. teledelo ni nov pojav, saj vemo, da je velik razmah doživelo s tehnološko revolucijo in pojavom tehnologij, ki takšen način dela omogočajo. Začetki takšne oblike dela naj bi segali v leto 1973, v čas naftne krize, ko je Jack Nilles poskušal iskati možno rešitev za opravljanje dela od doma (Drobnjak & Jereb, 2007). Delo na daljavo pa ne zajema le dela od doma, temveč katerokoli delo, ki ne poteka na delovnem mestu delodajalca. V začetku leta 2020 se je po svetu razširil nov virus SARS-CoV-2, ki povzroča bolezen covid-19 in je javnosti bolje poznan pod imenom koronavirus, kar je s seboj prineslo tudi velik razmah dela na daljavo. V času t. i. koronakrize je v ospredju predvsem teledelo, ena izmed oblik dela na daljavo.

Teledelo ima po definiciji Mednarodne organizacije dela (International Labour Organization, 2020)

dve komponenti: (1) delo se delno ali v celoti izvaja zunaj prostorov delodajalca in (2) pri delu se uporabljajo osebne elektronske naprave (npr. računalnik, telefon in tablica). Pri teledelu gre torej za podмноžico dela na daljavo, ki se od svoje nadrejene kategorije razlikuje le po tem, da vsebuje še tehnološko komponento. Glede na dejstvo, da smo raziskovalci z epidemijo dobili odlično možnost za veliki eksperiment, se naša raziskava ukvarja predvsem s preučevanjem dela v času epidemije koronavirusa, zato je smiselno, da se osredotočimo na teledelo od doma, saj je ta oblika v tem času prevladovala.

Z delom od doma oz. teledelom pa se, poleg pozitivnih učinkov, pojavljajo tudi negativne posledice takšnega dela in tehnologije, ki se pri tem uporablja. Aleksić in Černe (brez datuma) raziščeta teledelo v Sloveniji v času epidemije in poudarita naslednje izzive: tehnološki izzivi, občutek nenehne povezanosti z delom, občutek osame ter nepovezanosti z organi-

zacijami in sodelavci, usklajevanje dela in zasebnega življenja ter izziv uspešnosti dela od doma. V raziskavi pa sta ugotovila tudi nekatere pozitivne učinke dela od doma: večjo prilagodljivost, samostojnost in višjo produktivnost.

Pri raziskovanju učinkov različnih vrst dela se moramo zavedati, da delovna sila ni homogena, temveč je sestavljena iz različnih generacij in so posledično tudi doživljanja na delovnem mestu verjetno različna. Kot navajata Juriševič Brčić in Mihelič (2015), v organizacijah obstajajo štiri generacije delovne sile: veterani, generacija babyboom, generacija X, generacija Y (milenijci). Ker pa se ameriško okolje in zgodovinski razvoj precej razlikujeta od slovenskega, imajo tudi generacije nekoliko različne značilnosti, razen najmlajša generacija, ki je precej globalna in posledično so si njeni pripadniki precej bolj podobni. Za slovenske generacije je značilno predvsem, da so mejne letnice nekoliko zapoznele. Biljak Gerjevič (2018) tako navede generacijo vojne kot začetno slovensko generacijo in prej naštetim doda še generacijo Z (rojeni od leta 1996).

Poleg standardne razdelitve delovne sile na generacije pa imamo še dve skupini: digitalni domorodci (angl. digital natives) in digitalni priseljenci (angl. digital immigrants). Digitalni domorodec je izraz, ki je bil skovan leta 2001 in opisuje generacijo, ki je odrasla obkrožena s tehnologijo, predvsem z računalnikom in internetom (Halton, 2019). To so ljudje, ki jim je tehnologija domača, saj so jo že zelo zgodaj začeli dojemati kot sestavni in nujni del svojega življenja. Večino otrok in najstnikov v razvitih državah imajo tako za digitalne domorodce. Nasprotje tega izraza pa so digitalni priseljenci – ljudje, ki so odrasli pred t. i. digitalno dobo (Hayes, 2019). Večinoma gre za generacijo X ali starejše. Tehnologijo so spoznali šele pozneje in so se ji morali prilagoditi. Kot razmejitev lahko uporabimo letnico 1985, ko se začne pojavljati milenijska generacija.

Poleg generacijske pripadnosti pa lahko upoštevamo še digitalne kompetence posameznika, ki so sicer verjetno v veliki meri povezane z generacijo, ki ji pripadamo, vendar se lahko tudi digitalnih kompetenc priučimo. Pri njihovem raziskovanju nam je v pomoč Evropski okvir digitalnih kompetenc za državljane (DigiComp 2.1), ki ga je v slovenskem jeziku pripravil Zavod Republike Slovenije za šolstvo (2017).

Sprejemanje informacijske tehnologije je povezano tudi z osebno inovativnostjo z informacijsko tehnologijo (angl. Personal Innovativeness in Information Technology, v nadaljevanju PIIT), ki meri pripravljenost posameznika za sprejemanje novih

tehnologij (Cao, Shang, Mok & Ali, 2019). Kot ugotavljajo Lu, Yao in Yu (2005), naj bi PIIT, kot notranji motivator, precej vplivala na zaznano uporabnost (angl. perceived usefulness) in zaznano enostavnost uporabe (angl. perceived ease of use). Brez dvoma omenjeni koncept vpliva tudi na sprejemanje, uporabo in doživljanje tehnologije pri delu, zato smo ga vključili v svojo raziskavo.

Naša raziskava se torej ukvarja s povezavo med teledelom in njegovimi učinki ter odvisnostjo med teledelom, razvitostjo digitalnih kompetenc posameznika in generacijsko pripadnostjo posameznika. Namen prispevka je prispevati k dosedanjim spoznanjem ter poglobiti razumevanje področja dela na daljavo in tehnologije pri delu z upoštevanjem generacijskih in kompetenčnih razlik ter s tem pomagati podjetjem, organizacijam in odločevalcem. Cilj raziskave je ugotoviti vpliv digitalnih kompetenc posameznika na uporabo in doživljanje tehnologije pri delu oz. delu na daljavo ter poiskati morebitne razlike med različnimi generacijami zaposlenih pri tem vprašanju.

Osrednji problem, ki ga obravnavamo v tem prispevku, je nastal zaradi izjemno hitre uvedbe dela na daljavo, saj smo bili v zelo kratkem času soočeni s povsem nepričakovano pandemijo covid-19, zato smo bili tudi prisiljeni v precejšnjem obsegu svoje delo preseliti na tehnološke vmesnike. Predvidevamo, da zelo verjetno obstajajo razlike med zaposlenimi glede doživljanja takšne situacije, kar smo opredelili v teh raziskovalnih vprašanjih:

- Ali posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami v večji meri uporabljajo tehnologijo pri delu in ali jo lažje sprejemajo ter ali občutijo manj negativnih posledic njene uporabe?
- Ali posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami raje delajo od doma oz. bi raje delali od doma ter ali občutijo manj negativnih posledic takšne oblike dela?
- Ali pri teh vprašanjih obstajajo razlike med različnimi generacijami?

## 2. Teoretično ozadje in razvoj hipotez

Na podlagi omenjenih raziskovalnih vprašanj in predhodnega pregleda literature s področja dela na daljavo, tehnologije na delovnem mestu, digitalnih kompetenc in generacij delovne sile smo postavili deset hipotez, ki smo jih preverjali v raziskavi in so predstavljene v nadaljevanju.

Če oseba pripada določeni generaciji, je zelo verjetno možno sklepati, da se razlikuje glede odnosa do tehnologije. Starejše generacije težje sprejemajo nove tehnologije, medtem ko so tiste najmlajše že rojene s tehnologijo in jim je zato niti ni treba posebej sprejemati (Hayes, 2019; Berkup, 2014; Workfront, 2020; Biljak Gerjevič, 2018). Od tod smo sklepali, da generacijska pripadnost vpliva na izraženo osebno inovativnost z informacijsko tehnologijo. Prva hipoteza se torej glasi: Generacijska pripadnost vpliva na PIIT.

Pri drugi hipotezi smo sklepali, da osebna inovativnost z informacijsko tehnologijo vpliva na stopnjo razvitosti digitalnih kompetenc pri posamezniku, saj nam naravna logika nekako narekuje, da oseba, ki jo tehnologija bolj zanima, posveti več časa preživljanju s tehnologijo in posledično lahko razvije več digitalnih kompetenc, kot npr. programerji samouki (Abubakre, Zhou & Zhou, 2022; Pažur Aničić, Gusić Mundar & Šimić, 2023). Druga hipoteza se tako glasi: PIIT pozitivno vpliva na stopnjo razvitosti digitalnih kompetenc.

V splošnem velja prepričanje, da so starejši ljudje manj digitalno kompetentni od mlajših generacij, vendar želimo to preveriti z raziskavo. V svojem magistrskem delu je Fawad (2019) sicer ugotavljal, ali med različnimi generacijami na Finskem obstajajo razlike, ki jih je nato tudi našel v obliki manjšega odstopanja v doseženi stopnji digitalnih kompetenc med najstarejšimi in najmlajšimi generacijami. Vendar pa moramo pri tem paziti, saj sodeč po indeksu digitalnega gospodarstva in družbe (angl. The Digital Economy and Society Index) Finska zaseda prvo mesto med državami članicami EU (v nadaljevanju EU) (Evropska komisija, 2020), zato bi lahko male razlike med generacijami pojasnili tudi s tem indeksom. Slovenija pa je po tem indeksu na 16. mestu, nekoliko pod povprečjem EU-28, zato bi razlike utegnile biti večje. Tudi Estrada (2020) ugotavlja, da so milenijci bolj tehnološko vešč in bolje napredujejo kot pripadniki generacije babyboom. V naši raziskavi želimo tako tudi sami preveriti, ali obstajajo statistično značilne razlike med slovenskimi generacijami v doseženi stopnji digitalnih kompetenc. Naša tretja hipoteza je: Med različnimi generacijami obstajajo razlike v stopnji razvitosti digitalnih kompetenc.

S četrto hipotezo želimo preprosto potrditi oz. ovreči trditev, da so posamezniki, ki imajo bolj razvite digitalne kompetence, tudi bolj nagnjeni k uporabi tehnologije. Po naravni logiki in rezultatih raziskav (Estrada, 2020) bi lahko sklepali, da trditev drži. Naša četrta hipoteza se torej glasi: Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami v večji meri uporabljajo tehnologijo pri delu.

Peta hipoteza se delno nanaša na prejšnjo, pri kateri trdimo, da posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami v večji meri uporabljajo tehnologijo pri delu. Zdaj pa želimo še preveriti, ali ti posamezniki tudi lažje sprejemajo nove tehnologije pri delu. Na prvi pogled bi lahko rekli, da bo trditev verjetno držala. Nekatere raziskave namreč kažejo, da so milenijci do 18 % bolj nagnjeni k zavrnitvi službe zaradi slabe tehnologije kot pripadniki generacije X, saj se milenijci 10 % bolj zanašajo na tehnologijo pri reševanju problemov (Workfront, 2020). Sklepamo torej ne le, da tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami lažje sprejemajo nove tehnologije, ampak jih celo zahtevajo pri svojem delu. Peta hipoteza je: Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami lažje sprejemajo nove tehnologije pri svojem delu.

Šesta hipoteza je še ena v sklopu prejšnjih dveh, le da želimo zdaj preveriti še, ali tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami tudi raje uporabljajo tehnologijo pri delu v nasprotju s svojimi sodelavci, ki imajo manj razvite digitalne kompetence. Torej ne le, da jo uporabljajo v večji meri in jo lažje sprejemajo, ampak tudi, ali jo dejansko radi uporabljajo. Enako bi nam tudi v tem primeru naravna logika narekovala, da je to res, poleg tega pa tako kažejo tudi rezultati raziskav (Workfront, 2020). V šesti hipotezi torej trdimo: Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami raje uporabljajo nove tehnologije pri svojem delu.

Delo od doma, predvsem v času covida-19, temelji na tehnoloških rešitvah, zato to dejstvo povežemo tudi z digitalnimi kompetencami in njihovim vplivom na uporabo tehnologije pri delu. Marsikdo se namreč dela na daljavo boji prav zaradi tega, ker ni dovolj digitalno vešč in mu lahko delo s pomočjo tehnologije (v našem primeru delo na daljavo) pomeni dodaten stres in si takšnega dela ne želi opravljati. Pri tej hipotezi pa izhajamo iz logike, da tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami raje uporabljajo tehnologijo pri delu, posledično bi verjetno tudi raje delali od doma kot pa na delovnem mestu. Kot smo že omenili, novejša študije namreč kažejo, da mlajše generacije managerjev (milenijci in zgodnja generacija Z) podpirajo delo na daljavo (Upwork, 2019). Na slovenski populaciji pa takšne povezave ugotavljata tudi Aleksić in Černe (brez datuma). Pri tej hipotezi nas zanima, ali bi tisti, ki še niso delali od doma, raje delali od doma, če bi to možnost imeli. Sedma hipoteza se tako glasi: Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami bi raje delali od doma.

Osma hipoteza se v nasprotju s prejšnjo nanaša na trenutno stanje. Ali torej tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami (in ki so že delali od doma) raje delajo od doma kot pa fizično v prostorih delo-

dajalca? Po naravni logiki bi sklepali, da stopnja razvitosti digitalnih kompetenc pozitivno vpliva na doživljanje dela od doma. Podobno nam prikazuje tudi prej omenjena študija (Upwork, 2019). Naša osma hipoteza je: Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami raje delajo od doma.

Kot smo sklepali že predhodno, lahko tudi pri naši deveti hipotezi sklepamo podobno. Če ima nekdo bolj razvite digitalne kompetence, verjetno rad ravna s tehnologijo, posledično pa mu tehnologija pri delu predstavlja manj težav. Zato so verjetno tudi negativne posledice uporabe tehnologije pri delu, ki jih takšen posameznik občuti, manjše. Na tem mestu kaže omeniti tudi študijo, ki sta jo naredila Aleksić in Černe (brez datuma), v kateri so zaposleni, ki so delali na daljavo v času epidemije, izrazili željo, da bi radi izboljšali svoje digitalne kompetence. Naša deveta hipoteza je: Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami občutijo manj negativnih posledic uporabe tehnologije pri delu.

Tudi pri zadnji hipotezi se opiramo na prejšnjo, saj sklepamo, da posamezniki, ki imajo bolj razvite digitalne kompetence, raje delajo s tehnologijo, pri tem pa občutijo manj negativnih posledic. Posledično pa verjetno manj negativnih posledic občutijo tudi pri delu na daljavo, ki načeloma temelji na

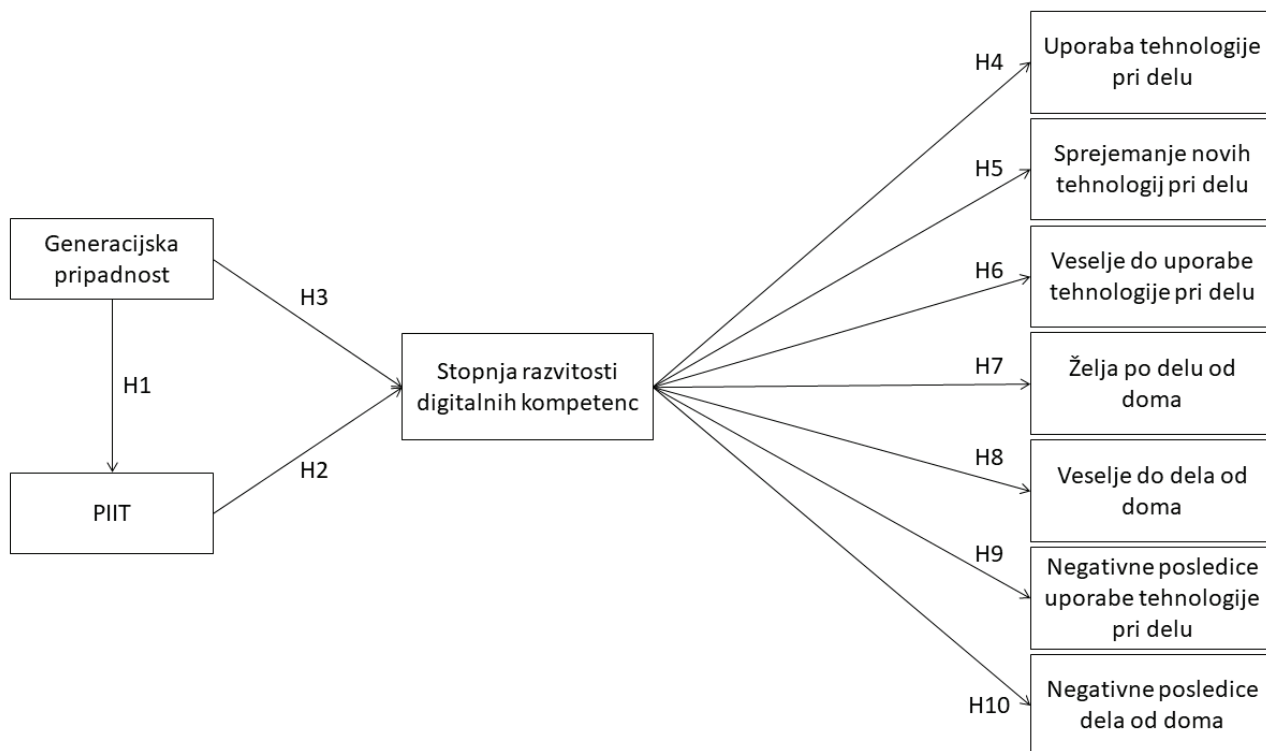
uporabi tehnologije pri delu (vsaj v našem primeru). Naša deseta hipoteza se torej glasi: Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami občutijo manj negativnih posledic dela od doma.

Na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj in hipotez pa je bilo pripravljeno še raziskovalno ogrodje, ki je grafično prikazano na sliki 1. Kot lahko vidimo na levi strani, najprej preverjamo, ali generacijska pripadnost vpliva na izraženost PIIT, nato pa, ali dejavnika vplivata na stopnjo razvitosti digitalnih kompetenc. Prek stopnje razvitosti digitalnih kompetenc pa nato posredno preidemo na rezultate na desni strani ogrodja.

### 3. Metodologija raziskave

raziskava je bila opravljena s pomočjo vprašalnika, ki je bil izdelan s spletnim orodjem 1ka.si. Povezava je bila poslana v večino največjih podjetij oz. podjetij z visokim vplivom (npr. zavarovalnice, banke, institucije državne uprave, izobraževalne institucije) ter v organizacije z osebnimi povezavami avtorja. Takšnih organizacij je bilo 52. Naslovljena je bila na kadrovske službe oz. splošne informacije, če naslov kadrovske službe ni bil javno objavljen. Ciljne sku-

**Slika 1:** Raziskovalno ogrodje s hipotezami



Vir: lastno delo

pine znotraj organizacij nismo posebej definirali. Vprašalnik je bil dostopen na spletu od 16. marca do 16. aprila 2021. Sistem je zabeležil 760 klikov na nagovor, izpolnjevati ga je začelo 462 ljudi, končalo pa 366. Uporabnih odgovorov, ki so primerni za analizo, pa je 361. Glede na to, da gre za spletni vprašalnik, so bile enote v vzorec izbrane na podlagi lastne odločitve, zato govorimo o neverjetnostnem vzorcu na osnovi samoizbire enot (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Za merjenje digitalnih kompetenc smo uporabili prirejeno orodje Zavoda Republike Slovenije za šolstvo (2017). Spremenljivka digitalne kompetence se izmeri v odstotkih (možnih do 100 %) glede na rezultat, pridobljen s prej omenjenim orodjem. Pri vsaki trditvi so anketiranci označili, v kolikšni meri ta velja zanje, na podlagi tega pa so dosegli ustrezno število točk (od 1 do 5). Za merjenje PIIT smo uporabili vprašanja, ki so uveljavljena v literaturi (Rosen, 2005; Agarwal & Prasad, 1998). Tudi tukaj so anketiranci za vsako od štirih trditev prejeli ustrezno število točk (glede na 7-stopenjsko Likertovo lestvico), ki so bile pozneje pretvorjene v odstotke.

V anketi je sodelovalo 268 žensk (74 %) in 93 moških (26 %), nihče pa se ni identificiral izven binarnega pojmovanja spola. Respondenti so bili različnih starosti, če pa bi celotno vsoto starosti enakomerno porazdelili med njimi (če bi vsi bili enako stari), bi ta znašala 44,40 leta. Najmlajša oseba je bila stara 19 let, najstarejša pa 75 let. Rezultati za spremenljivke izobrazba, regija, zakonski status, delitev gospodinjstva in odnosi znotraj gospodinjstva so navedeni v tabeli 1.

#### 4. Rezultati raziskave

Rezultati analize kažejo, da v našem vzorcu med generacijami ne obstajajo razlike v osebni inovativnosti z informacijsko tehnologijo (PIIT). Nato nas je zanimalo še, ali PIIT vpliva na digitalne kompetence. Uspelo nam je prikazati, da tisti z višjo PIIT izkazujejo višjo stopnjo digitalnih kompetenc, vendar je povezanost relativno šibka. Preverili smo še, ali obstajajo razlike med generacijami v stopnji digitalnih kompetenc. Rezultati analize so nam pokazali, da imata generaciji X in Y bolj razvite digitalne kompetence od generacij babyboom in Z. Predvidevamo, da je razlog v tem, da sta omenjeni generaciji že na trgu dela in imata tako več spretnosti in digitalnih kompetenc, saj jih uporabljata pri svojem delu. Razlik v digitalnih kompetencah pa nam ni uspelo potrditi med digitalnimi domorodci in digitalnimi priseljenci.

V nadaljevanju smo preverjali, ali tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami v večji meri uporabljajo tehnologijo pri svojem delu. To nam je uspelo potrditi, pri tem pa lahko, ob upoštevanju predhodnih ugotovitev, izpeljemo še dodatne zaključke, in sicer, da pripadniki generacij X in Y v večji meri uporabljajo tehnologijo pri svojem delu, saj imata bolj razvite digitalne kompetence od preostalih dveh generacij. Enako lahko sklepamo še, da tisti z višjo PIIT v večji meri uporabljajo tehnologijo pri delu (na osnovi bolj razvitih digitalnih kompetenc).

Nato smo preverjali še, kako digitalne kompetence vplivajo na sprejemanje novih tehnologij pri delu. Rezultati na vzorcu nam pokažejo, da bolj razvite digitalne kompetence pomenijo tudi lažje sprejemanje novih tehnologij pri delu. Enako kot v prejšnjem odstavku lahko torej tudi tukaj potrdimo vzporednice in zaključimo, da pripadniki generacij X in Y ter tisti z višjo PIIT lažje sprejemajo nove tehnologije pri delu.

Nadaljevali smo s preverjanjem, ali tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami raje uporabljajo tehnologijo pri svojem delu kot tisti z manjšimi digitalnimi kompetencami. Tudi to nam je uspelo potrditi. Bolj ko posameznik izkazuje razvite digitalne kompetence, raje uporablja tehnologijo pri svojem delu. To tudi pomeni, da lahko sklepamo, da generaciji X in Y raje uporabljata tehnologijo pri svojem delu, enako pa velja tudi za tiste z višjo PIIT.

Nato smo preverili še, ali digitalne kompetence vplivajo tudi na to, ali posameznik rad dela od doma. Rezultati so pokazali, da med tistimi, ki še niso delali od doma in imajo manj razvite digitalne kompetence, obstaja večja želja po delu od doma kot med tistimi, ki še niso delali od doma in imajo manj razvite digitalne kompetence. Razlik v želji po delu od doma (v kontekstu digitalnih kompetenc) pa nam ni uspelo najti med tistimi, ki so že delali od doma.

Z analizo smo preverjali še, ali tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami občutijo manj negativnih posledic uporabe tehnologije pri delu. To nam je uspelo dokazati. Torej lahko sklepamo tudi, da pripadniki generacij X in Y ter tisti z višjo PIIT verjetno občutijo manj negativnih posledic uporabe tehnologije pri delu.

Z zadnjo hipotezo pa smo preverjali še, ali tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami občutijo manj negativnih posledic dela od doma. V tem primeru pa nam tega ni uspelo dokazati.

Na koncu smo preverjali še, ali spol, zakonski stan, delitev gospodinjstva in odnosi znotraj njega vplivajo na doživljanje dela od doma. Na podlagi vzorčnih podatkov nam ni uspelo najti statistično

**Tabela 1:** Frekvenčna tabela za spremenljivke izobrazba, regija, zakonski status, delitev gospodinjstva in odnosi znotraj njega

|                                           | <b>Frekvenca</b> | <b>Relativna frekvenca</b> |
|-------------------------------------------|------------------|----------------------------|
| <b>Izobrazba</b>                          | <b>360</b>       | <b>100,00 %</b>            |
| Manj kot srednja šola                     | 7                | 1,94 %                     |
| Srednja šola                              | 24               | 6,67 %                     |
| Višja ali visoka šola                     | 60               | 16,67 %                    |
| Univerzitetna izobrazba                   | 173              | 48,06 %                    |
| Magisterij                                | 83               | 23,06 %                    |
| Doktorat                                  | 13               | 3,61 %                     |
| <b>Regija</b>                             | <b>361</b>       | <b>100,00 %</b>            |
| Gorenjska regija                          | 29               | 8,03 %                     |
| Goriška regija                            | 5                | 1,39 %                     |
| Obalno-kraška regija                      | 9                | 2,49 %                     |
| Primorsko-notranjska regija               | 9                | 2,49 %                     |
| Osrednjeslovenska regija                  | 236              | 65,37 %                    |
| Jugovzhodna Slovenija                     | 25               | 6,93 %                     |
| Spodnjeposavska regija                    | 5                | 1,39 %                     |
| Zasavska regija                           | 15               | 4,16 %                     |
| Savinjska regija                          | 10               | 2,77 %                     |
| Koroška regija                            | 6                | 1,66 %                     |
| Podravska regija                          | 10               | 2,77 %                     |
| Pomurska regija                           | 2                | 0,55 %                     |
| <b>Zakonski status</b>                    | <b>359</b>       | <b>100,00 %</b>            |
| Samski                                    | 83               | 23,12 %                    |
| V partnerski zvezi                        | 276              | 76,88 %                    |
| <b>Delitev gospodinjstva</b>              | <b>361</b>       | <b>100,00 %</b>            |
| Ne, živim sam/-a.                         | 30               | 8,31 %                     |
| Da, s sostanovalci.                       | 9                | 2,49 %                     |
| Da, z družino (s starši, starimi starši). | 59               | 16,34 %                    |
| Da, s partnerjem/-ico.                    | 97               | 26,87 %                    |
| Da, z lastnimi otroki.                    | 115              | 31,86 %                    |
| Da, z drugimi člani gospodinjstva.        | 51               | 14,13 %                    |
| Drugo                                     | 0                | 0,00 %                     |
| <b>Odnos znotraj gospodinjstva</b>        | <b>353</b>       | <b>100,00 %</b>            |
| Popolnoma nekonflikten                    | 95               | 26,91 %                    |
| Nekonflikten                              | 135              | 38,24 %                    |
| Občasno konflikten                        | 100              | 28,33 %                    |
| Niti nekonflikten niti konflikten         | 16               | 4,53 %                     |
| Občasno nekonflikten                      | 4                | 1,13 %                     |
| Konflikten                                | 2                | 0,57 %                     |
| Zelo konflikten                           | 1                | 0,28 %                     |

Vir: lastno delo

značilnih razlik med spoloma (preizkus domneve o enakosti med aritmetičnima sredinama), čeprav so ženske v povprečju navedle večjo mero negativnih posledic kot moški ( $t = 1,5248$ ,  $p = 0,1295$ ). Potrditi nam ni uspelo niti statistično značilnih razlik med zakonskima stanoma (preizkus domneve o enakosti med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca;  $t = 0,4445$ ,  $p = 0,6574$ ), med različnimi tipi delitve gospodinjstva z drugimi člani (ANOVA;  $F = 1,532$ ,  $p = 0,179$ ) in glede na odnos znotraj gospodinjstva (ANOVA;  $F = 2,144$ ,  $p = 0,0602$ ). Povzetek analize desetih hipotez je predstavljen v tabeli 2.

## 5. Razprava

### 5.1 Mnenje in izkušnje respondentov z delom od doma

Na koncu vprašalnika smo ljudem ponudili tudi možnost prostega zapisa njihovih izkušenj z delom od doma, kaj menijo o takšnem načinu dela ter kakšne prednosti in slabosti so občutili ob tem. V tem sklopu povzemamo njihove zapise.

Najpogostejša prednost dela od doma, ki so jo respondenti navedli, je prihranek časa. Lažje naj bi tudi razporejali čas. Velikokrat poudarijo tudi kombinacijo dela od doma z delom v živo kot optimalno obliko dela. Skrbi o manjši produktivnosti naj ne bi držale, od doma pa naj bi delali celo več kot običajno. Večjo sledljivost naj bi omogočala tudi poročila o opravljenem delu. Eden izmed respondentov je celo navedel, da tehnologija omogoča večjo komunikacijo in da zdaj sestankujejo večkrat kot pred epidemijo. Poudarijo tudi, da je treba v odločanje o delu na daljavo vključiti tudi preostale prednosti, npr. okoljski vidik, manj prometa, manj potnih stroškov, bolj spočiti delavci (ker dolgotrajna vožnja med domom in delovnim mestom človeka izčrpa). Po mnenju več respondentov bi moralo delo od doma postati pravica delavca tudi v normalnih razmerah. Prihranke časa z vidika vožnje večkrat omenijo kot pozitivno posledico dela od doma. Posledično jim ta časovni prihranek omogoči več prostega časa.

Najpogostejša slabost dela od doma, ki so jo respondenti omenili, je težavno ločevanje zasebnega in službenega življenja. Poudarili so tudi pomanjkanje komunikacije in lažjo odstranitev motečih dejavnikov v pisarni kot pa doma. Pojavi se celo opozorilo, da delodajalec z delom od doma lažje manipulira z zaposlenimi, ker ti manj komunicirajo med seboj, niso povezani in težje uveljavljajo svoje pravice. Omenjajo tudi preobilno administracijo, npr. pisanje poročil o

opravljenem delu, kar med zaposlenimi vzbuja občutek, da jim nadrejeni ne zaupajo, hkrati pa za takšna poročila porabijo veliko časa. Prav tako omenjajo tudi delo prek delovnega časa, tudi zvečer, in slabše razumevanje navodil, danih prek spleta. Moteč dejavnik so tudi otroci, ki so se šolali na daljavo.

Respondenti poudarijo dejstvo, da so bili z delom od doma soočeni nenadno, vendar so se zadeve v nekaj dneh uredile, le pomanjkanje stikov s sodelavci se je pokazalo kot težava. Ena respondentka je zapisala, da si želi delati od doma od 3 do 4 dni na teden in da najbolj pogreša odmore in pogovore s sodelavci, še posebej, ker se je podjetju pridružila sredi epidemije in jih sploh ni imela priložnosti spoznati. En respondent pa je navedel, da rad dela od doma dvakrat na teden, potem pa začne pogrešati stike s sodelavci. Pri enem odgovoru se pojavi celo delo od doma vsak drugi teden. Nekateri pa bi radi delali izključno od doma. Ena respondentka je zapisala, da si želi delati od doma zaradi slabih odnosov v službi. Najpogostejše se pojavi želja po delu od doma od 2 do 3 dni v tednu.

Pojavil se je celo odgovor, da v javnem sektorju obstaja bojazen, da bi se z delom od doma ustvarilo brezdelje, saj je takšno delo težje nadzirati. V javni upravi naj bi tudi delo od doma bilo manj primereno, saj po enem izmed mnenj priprava predpisov in upravnih zadev poteka kakovostneje in hitreje v živo ob sproti izmenjavi mnenj. S sestanki prek spleta pa naj bi se delo zakasnilo.

Precej stresa povzročajo tudi tehnične težave. Omenjajo tudi nezadovoljstvo s financiranjem tehnične opreme. Ta strošek največkrat preide na delavca. V enem izmed odgovorov je bila omenjena celo zelo zanimiva možna rešitev, in sicer namenitev prihrankov delodajalca (manj stroškov na delovnem mestu in manj potnih stroškov) za sklad za financiranje opreme in stroškov delavca z delom od doma.

Eden izmed respondentov, ki živi in dela v Italiji, je omenil njihov sistem v javni upravi. Tam po določeni večerni uri nimajo več dostopa do svojih uporabniških računov na delovnem mestu. To pripomore predvsem k lažjemu odklopu.

### 5.2 Praktična priporočila

Po pregledu literature in opravljeni raziskavi dajemo naslednja priporočila za odločevalce glede obravnavane tematike.

Iz naših ugotovitev izhaja, da imajo generacije različne stopnje razvitosti digitalnih kompetenc. Rezultati naše raziskave so pokazali tudi, da tisti z bolj razvitimi digitalnimi kompetencami občutijo manj

Tabela 2: Zbirna tabela z rezultati analize desetih hipotez

| Številka hipoteze | Hipoteza                                                                                                                              | Status         | Obrazložitev                                                                                                                                                                                                 | Statistični test oz. metoda               | Vrednost                                       | Statistična značilnost |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|
| 1                 | Generacijska pripadnost vpliva na PIIT.                                                                                               | Ni potrjena    | Ni nam uspelo najti statistično značilnih razlik med generacijami v doseženi PIIT.                                                                                                                           | ANOVA                                     | F = 1,191                                      | p = 0,313              |
|                   |                                                                                                                                       |                |                                                                                                                                                                                                              | Kruskal-Wallis                            | H = 3,97                                       | p = 0,264              |
| 2                 | PIIT pozitivno vpliva na stopnjo razvitosti digitalnih kompetenc.                                                                     | Potrjena       | PIIT pozitivno, a šibko vpliva na razvitost digitalnih kompetenc.                                                                                                                                            | Regresijska analiza                       | $\beta = 0,1852$<br>$R^2 = 0,1448$<br>F = 54,2 | p < 0,001              |
| 3                 | Med različnimi generacijami obstajajo razlike v stopnji razvitosti digitalnih kompetenc.                                              | Delno potrjena | Generaciji X in Y sta pokazali bolj razvite digitalne kompetence od generacij babyboom in Z. Razlik v digitalnih kompetencah pa nam ni uspelo potrditi med digitalnimi domorodci in digitalnimi priseljenci. | Welchev test (generacije)                 | F = 12,083                                     | p < 0,001              |
|                   |                                                                                                                                       |                |                                                                                                                                                                                                              | Regresijska analiza (digitalni domorodci) | $\beta = 0,037$<br>$R^2 = 0,0605$<br>F = 20,36 | p < 0,001              |
| 4                 | Posamezniki z bolj izrazitimi digitalnimi kompetenca-<br>mi v večji meri uporabljajo tehnologijo pri delu.                            | Potrjena       | Uspelo nam je dokazati, da tisti z višjimi digitalnimi kompetenca-<br>mi v večji meri uporabljajo tehnologijo pri svojem delu.                                                                               | Regresijska analiza                       | $\beta = 0,2334$<br>$R^2 = 0,0978$<br>F = 35,9 | p < 0,001              |
| 5                 | Posamezniki z bolj izrazitimi digitalnimi kompetenca-<br>mi lažje sprejemajo nove tehnologije pri svojem delu.                        | Potrjena       | Rezultati so pokazali, da višja stopnja digitalnih kompetenc pomeni tudi lažje sprejeman-<br>je novih tehnologij pri delu.                                                                                   | Welchev test                              | F = 60,277                                     | p < 0,001              |
| 6                 | Posamezniki z bolj izrazi-<br>timi digitalnimi kompeten-<br>cami raje uporabljajo nove tehnologije pri svojem delu.                   | Potrjena       | Rezultati so pokazali, da tisti z višjimi digitalnimi kompeten-<br>cami raje uporabljajo tehnologijo pri svojem delu kot tisti z nižji-<br>mi digitalnimi kompetenca-<br>mi.                                 | Welchev test                              | F = 42,235                                     | p < 0,001              |
| 7                 | Posamezniki z bolj izraziti-<br>mi digitalnimi kompeten-<br>cami bi raje delali od doma.                                              | Ni potrjena    | Našli smo le večjo željo po delu od doma med tistimi, ki še niso delali od doma in ima-<br>jo nižje digitalne kompetence.                                                                                    | Welchev test                              | t = 2,3637                                     | p = 0,0270             |
| 8                 | Posamezniki z bolj izraziti-<br>mi digitalnimi kompeten-<br>cami raje delajo od doma.                                                 | Ni potrjena    | Razlik v želji po delu od doma nam ni uspelo najti med tistimi, ki so že delali od doma.                                                                                                                     | ANOVA                                     | F = 3,316                                      | p = 0,0204             |
|                   |                                                                                                                                       |                |                                                                                                                                                                                                              | Kruskal-Wallis                            | H = 6,15                                       | p = 0,105              |
| 9                 | Posamezniki z bolj izraziti-<br>mi digitalnimi kompeten-<br>cami občutijo manj negativnih posledic uporabe tehnologi-<br>je pri delu. | Potrjena       | Rezultati so pokazali, da tisti z bolj izrazitimi digitalnimi kompetenca-<br>mi občutijo manj negativnih posledic uporabe tehnologije pri delu.                                                              | Welchev test                              | F = 7,4119                                     | p < 0,001              |
| 10                | Posamezniki z bolj razvitimi digitalnimi kompetenca-<br>mi občutijo manj negativnih posledic dela od doma.                            | Ni potrjena    | Ni nam uspelo dokazati, da tisti z bolj razvitimi digitalni-<br>mi kompetenca-<br>mi občutijo manj negativnih posledic dela od doma.                                                                         | Welchev test                              | F = 2,1027                                     | p = 0,0426             |

Vir: lastno delo

negativnih posledic uporabe tehnologije pri delu. Glede na navedeno predlagamo, da nadrejeni pri zaposlenih upoštevajo različne stopnje razvitosti digitalnih kompetenc (tudi glede na različne generacije). Smiselno bi bilo pri uvajanju neke tehnologije oz. novem načinu dela prek tehnologije to takoj uvesti le za tiste, ki izrazijo željo oz. imajo bolj razvite digitalne kompetence, za druge pa uvesti prehodno obdobje, v katerem bi bilo smiselno pripraviti dodatna izobraževanja in jih tako postopoma ter brez pritiska vpeljati v novost.

Glede dela na daljavo pa lahko s pomočjo odgovorov respondentov tudi pripravimo določena priporočila. Izkazalo se je, da je med zaposlenimi najbolj zaželeno delo od doma od 2 do 3 dni v tednu. Nekateri so tudi poudarili, da zanje delo od doma predstavlja oz. bi moralo predstavljati celo pravico do takšnega dela. Zato tukaj predlagamo, da se zaposlenim, ki jim narava dela omogoča delo na daljavo, takšen način dela tudi omogoči (tudi po končani epidemiji), če bi za to izrazili željo. Idealno bi bilo, da si pogostost takšnega dela določijo sami, sicer pa se jim lahko omogoči delo od doma od 2 do 3 dni v tednu ali pa npr. vsak drugi teden. O tej obliki dela bi bilo v podjetjih smiselno razmisliti tudi v času preostalih sezonskih bolezni (npr. gripa) ali ob izbruhu določene bolezni med zaposlenimi. Smiselnost teh priporočil lahko utemeljimo z ugotovitvami, ki smo jih navedli že prej (npr. bolj spočiti delavci, prihranki vožnje, prihranki stroškov za podjetje itd.).

Pri delu od doma pa se moramo zavedati, da precej stresa povzročajo tudi tehnične težave. Respondenti so omenili tudi nezadovoljstvo s financiranjem tehnične opreme. Ta strošek največkrat preide na delavca. Zato bi na tem mestu delodajalcem predlagali, da namenijo prihranke delodajalca, ki jih pridobi z delom od doma (manj stroškov na delovnem mestu in manj potnih stroškov), za sklad za financiranje opreme in stroškov delavca z delom od doma. Lahko pa bi tukaj na pomoč priskočila tudi država in podjetjem oz. delavcem omogočila subvencije za nakup potrebne opreme ter tako spodbujala delo na daljavo, saj so pozitivni učinki takšne oblike dela pomembni tudi za državo kot celoto, kar smo poudarili že prej (npr. omejevanje širjenja nalezljivih bolezni, manjša onesnaženost, manjša obremenitev cest itd.).

Pri delu od doma pa ne smemo pozabiti niti na določene slabosti takšnega dela. Po naših ugotovitvah delo od doma prinaša slabšo komunikacijo in vpliv motečih dejavnikov v domačem okolju. Morda bi lahko delodajalci za svoje zaposlene izpeljali delavnice o učinkovitem izvajanju dela od doma. V naši raziskavi se pojavi tudi opozorilo, da delodaja-

lec z delom od doma lažje manipulira z zaposlenimi, ker ti manj komunicirajo med seboj, niso povezani in težje uveljavljajo svoje pravice. Ta problem bi lahko rešili s spodbujanjem ali celo organizacijo rednih druženj za zaposlene prek digitalnih okolij. Zaposlenim, ki delajo od doma, povečana administracija in pisanje poročil dajeja občutek, da jim nadrejeni ne zaupa. Zato bi bilo na tem mestu priporočljivo, da delodajalci razmislijo o smiselnosti vsakega dodatnega administrativnega opravila, ki ga naložijo delavcu.

Delodajalci bi morali razmisliti tudi o uvedbi ure, po kateri se ne bi več moglo dostopati do službenih zadev ali biti dosegljiv na pozive delodajalca. To pripomore predvsem k lažjemu odklopu.

### 5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Kot omejitev naše raziskave bi najprej poudarili pomanjkljivo izpolnjevanje predpostavk uporabljenih statističnih metod pri analizi anketnih odgovorov. Problem se je namreč pokazal predvsem pri asimetričnih porazdelitvah spremenljivk, ki temeljijo na samoocenjevanju, kar pa je na neki način pričakovano, saj so ljudje nagnjeni k pozitivnemu ocenjevanju sebe in precejevanju svojih sposobnosti (Karpen, 2018; Fellner-Röhling et al., 2023).

Poleg tega je asimetrija in gostitev npr. digitalnih kompetenc okoli najvišje ravni lahko tudi posledica neustreznega vprašalnika. Uporabljeni vprašalnik je namreč star že nekaj let in so določene digitalne kompetence danes že samoumevne oz. jih poseduje že večina zaposlenih (npr. uporaba računalniške miške). Zato bi bilo smiselno merjenje digitalnih kompetenc posodobiti in pogledati, kaj so trenutne digitalne kompetence, ki jih ima večina zaposlenih, ter česa si delodajalci najbolj želijo od potencialnih zaposlenih. Na podlagi tega bi lahko sestavili primernejši vprašalnik, posledično pa bi bila tudi porazdelitev odgovorov verjetno bolj normalna.

Glede raziskave bi poudarili tudi omejitve oz. usmeritev za nadaljnje raziskovanje, in sicer raziskovanje obravnavanih tematik v globino. V delu smo se namreč osredotočili na več konceptov in jih poskušali povezati, zdaj pa bi bilo smiselno vse postavljene hipoteze in ugotovitve podrobneje obravnavati, jih morda še enkrat preveriti s posodobljenimi vprašalniki (kot omenjamo že prej) in ugotoviti razloge za takšne rezultate. Tako bi lahko dali še ustreznejša priporočila.

Glede na to, da smo v raziskavi uporabili vzorec iz epidemije in z njo povezanih razmer, bi bilo zanimivo v prihodnje opraviti še analizo po končani epidemiji. Tako bi lahko primerjali rezultate iz treh obdobj: pred in med epidemijo ter po njej in posledično bolje razumeli vpliv trenutne situacije oz. koronavirusne bolezni na obravnavano področje. Zanimivo bi bilo tudi opraviti več študij in primerjati rezultate za posamezne panoge.

## 6. Zaključek

Nova vsakdanjost nas je soočila z novimi izzivi, hkrati pa nam tudi ponudila priložnost za nov razvoj. V naši raziskavi smo proučevali doživljanje dela od doma in z njim povezano tehnologijo, pri čemer nas je še posebej zanimal vpliv digitalnih kompetenc, generacijske pripadnosti in digitalne domodnosti. V ta namen smo opravili tudi raziskavo.

Naš prispevek predstavlja nov pogled na obravnavane tematike ter lahko služi kot usmeritev raziskovalcev, zaradi danih praktičnih priporočil pa ima tudi praktično uporabno vrednost. Obravnavana tema je namreč še vedno precej aktualna in bo verjetno takšna ostala tudi v prihodnje, ko bo zanimivo predvsem gledati v preteklost na to nepričakovano obdobje.

## Literatura in viri

- Abubakre, M., Zhou, Y. & Zhou, Z. (2022). The impact of information technology culture and personal innovativeness in information technology on digital entrepreneurship success. *Information Technology & People*, 35(1), 204–231.
- Aleksić, D. & Černe, M. (brez datuma). Izzivi in priložnosti dela na daljavo, ko fizični svet obstoji. Pridobljeno 18. oktobra 2020 iz <https://www.cpoef.si/izzivi-in-priloznosti-dela-na-daljavo-ko-fizicni-svet-obstoji/>
- Agarwal, R. & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204–215.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
- Biljak Gerjevič, R. (2018). *Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so*. Pridobljeno 17. oktobra 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
- Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Cao, J., Shang, Y., Mok, Q. & Ali, I. K. W. (2019). The impact of personal innovativeness on the intention to use cloud classroom: An empirical study in China. *Communications in Computer and Information Science*, 1048.
- Drobnjak, S. & Jereb, E. (2007). Ali nas čaka življenje na daljavo?. *Organizacija*, 40(1), 54–64.
- Estrada, S. (2020, 18. maj). *Age as an asset: Why there's no room for bias in telework*. Pridobljeno 14. oktobra 2020 iz <https://www.hrdive.com/news/age-as-an-asset-why-theres-no-room-for-bias-in-telework/578111/>
- Evropska komisija (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020*. Bruselj: Evropska komisija.
- Fawad, K. (2019). *Digital competence assessment across generations: Study of a Finnish sample* (magistrsko delo). Oulu: University of Oulu, Faculty of Education.
- Fellner-Röhling, G., Hromek, K., Kleinknecht, J. & Ludwig, S. (2023). How to counteract biased self-assessments? An experimental investigation of reactions to social information. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 206, 1–25.
- Halton, C. (2019). *Digital Native*. Pridobljeno 17. oktobra 2020 iz <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-native.asp>
- Hayes, A. (2019). *Digital Immigrant*. Pridobljeno 17. oktobra 2020 iz <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-immigrant.asp>
- International Labour Organization. (2020, 5. junij). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection*. Pridobljeno 4. oktobra 2020 iz [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_747075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf)
- Jurišević Brčić, Ž. & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853–867.
- Karpen, S. C. (2018). The social psychology of biased self-assessment. *American journal of pharmaceutical education*, 82(5), 6299.
- Lu, J., Yao, J. E. & Yu, C. S. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(3), 245–268.
- Pažur Aničić, K., Gusić Munđar, J. & Šimić, D. (2023). Generic and digital competences for employability—Results of a Croatian national graduates survey. *Higher Education*, 86(2), 407–427.
- Rosen, P. A. (2005). Effect of personal innovativeness on technology acceptance and use (doktorska disertacija). Oklahoma: Oklahoma State University.

- Upwork. (2019, 5. marec). *Third Annual "Future Workforce Report" Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work*. Pridobljeno 6. marca 2021 iz <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report>
- Workfront. (2020). *Generations at Work 2020*. Pridobljeno 6. marca 2021 iz <https://www.workfront.com/campaigns/state-of-work>
- Zavod Republike Slovenije za šolstvo. (2017). *DigComp 2.1. Okvir digitalnih kompetenc za državljane. Osem ravni doseganja kompetenc in primeri rabe*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

---

**Tomi Keber**, je diplomiral in magistriral iz poslovne informatike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer nadaljuje tudi z doktorskim študijem in deluje kot asistent pri predmetih na področju informatike. Poleg informatike ga zanima tudi področje managementa in presečišče obojega.

# Izgorelost zaposlenih v bančnem sektorju v času digitalizacije

**Krešo Antonić**

e-pošta: kreso.antonice@student.um.si

---

## Povzetek

Kljub številnim prednostim digitalizacije je izgorelost zaposlenih v digitalni dobi postala pereč problem, predvsem v bančnem sektorju. Izgorelost je posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ga lahko povečajo stresorji digitalne dobe, kot sta stalna povezljivost in pričakovanje stalne razpoložljivosti. Namen prispevka je raziskati in bolje razumeti, kakšen vpliv ima digitalizacija na zaposlene v bančnem sektorju, ter oblikovati ukrepe za zmanjšanje izgorelosti tako na ravni posameznika kot organizacije, saj ima management ključno vlogo pri preprečevanju in reševanju izgorelosti zaposlenih. V prispevku so navedeni različne metode in predlogi za spoprijemanje z izgorelostjo med zaposlenimi v bančnem sektorju.

**Ključne besede:** digitalna doba, izgorelost, tehnologija, zdravje, bančni sektor, zaposleni

---

## 1. Uvod

V dobi digitalizacije se je kot osrednji izziv izkazalo tveganje za izgorelost zaposlenih, kar pa ni nov pojav. Izgorelost je problem že vrsto let, še posebej v poklicih, v katerih so zaposleni neposredno v stiku z ljudmi. V današnjem času pa opažamo, da se je razsežnost tveganja za izgorelost razširila tako rekoč na vse panoge, še posebej zaradi vzpona storitvenega sektorja. Izgorelost, ki izhaja iz dolgotrajnega izpostavljanja stresu, ni le škodljiva za posameznike, ki jo doživljajo kot stalno prisotno jezo, frustracijo, strah, nezadovoljstvo ali v nekaterih primerih celo kot življenjsko ogrožajoč ekstrem, temveč pomeni velik problem tudi za celotno organizacijo. Ta se spoprijema z odsotnostjo zaposlenih z delovnega mesta, visoko fluktuacijo ter manjšo učinkovitostjo in produktivnostjo, kar negativno vpliva na uspešnost organizacije (Smith, 2022).

Po besedah Johnsona (2023) pa se najvišja stopnja tveganosti za izgorelost pri zaposlenih trenutno pojavlja v bančnem sektorju, pri čemer k temu dodatno pripomore digitalizacija. Stalna povezljivost, velike delovne obremenitve, pritisk na uspešnost ter tehnološki stres in izzivi so brez dvoma prispevali k epidemiji izgorelosti med bančnimi uslužbenci, reševanje tega problema pa zahteva večplasten pristop, ki se ukvarja z edinstvenimi izzivi digitalne dobe.

Delodajalci v bančnem sektorju morajo dati prednost dobremu počutju zaposlenih, priznati pomen ravnotežja med delom in zasebnim življenjem ter izvajati politike in pobude, ki spodbujajo prožne ureditve dela, redne odmore ter zagotavljajo vire za obvladovanje stresa in doseganje zdrave integracije med zasebnim in poklicnim življenjem.

Namen prispevka je, da poskušamo širšo javnost opozoriti na kompleksnost tega problema ter spodbuditi reševanje pojava izgorelosti. Osredotočili smo se specifično na bančni sektor, saj je v zadnjem času mogoče opaziti izrazit dvig stopnje tveganja za izgorelost zaposlenih v omenjenem sektorju, ter predstavili morebitne načine reševanja oziroma spopadanja z omenjeno problematiko.

Temeljni cilj, ki smo si ga postavili, je raziskati in predstaviti povezavo med digitalno dobo in izgorelostjo v bančnem sektorju ter preučiti, zakaj in kako digitalna doba vpliva na izgorelost zaposlenih v bančnem sektorju.

Prispevek temelji na predpostavki, da je pojav izgorelosti v bančnem sektorju med zaposlenimi resna težava, še posebej v času digitalne dobe, saj negativni učinki (posledice) vplivajo na zaposlene tako v službi kot v zasebnem življenju.

V prispevku smo uporabili metodo komparacije, saj smo primerjali različna mnenja številnih avtorjev znanstvenih člankov, njihova spoznanja, ugotov

vitve ter stališča pa smo povzemali z uporabo metode kompilacije ter na podlagi njihovih ugotovitev oblikovali lastno mnenje o izbrani problematiki, saj smo zbirali in ovrednotili bistvene podatke, ki so bili potrebni za nastanek prispevka. Uporabili smo tudi metodo sinteze, saj smo združevali in sestavljali enostavne miselne stvaritve v sestavljene, in pa metodo deskripcije, saj smo opisovali dejstva in procese v družbi, natančneje problematiko izgorevanja, digitalno dobo, ter njihov vpliv specifično na zaposlene v bančnem sektorju.

## 2. Digitalna doba

### 2.1 Opredelitev digitalne dobe

Že nekaj časa je jasno, da živimo v tako imenovani digitalni dobi. Na vsakem koraku imamo na voljo pametna orodja, ki nam olajšajo delo in ponujajo neko novo izkušnjo. Vse se nam zdi odlično, sodobno, napredno in moderno, še posebej pa lahko to vidimo v delovnem okolju, saj je skoraj vsako delovno mesto danes povezano z vsaj enim digitalnim orodjem (Kosec, 2023).

O'Reilly (2023) navaja, da digitalno dobo zaznamujeta prehod z analognih na digitalne tehnologije ter posledično tudi prehod na digitalno shranjevanje, obdelavo in prenos podatkov. Digitalna doba torej zajema širok nabor tehnologij, vključno z računalniki, internetom, mobilnimi napravami, družbenimi mediji, računalništvom v oblaku, umetno inteligenco ter analizo velikih količin podatkov. Ti digitalni dosežki pa niso zgolj revolucionirali načina življenja in dela, temveč so prispevali tudi k ogromnim spremembam na področju komunikacije, izobraževanja, zdravstva, zabave in različnih drugih področjih človekovega delovanja.

### 2.2 Prednosti in pasti digitalne dobe

Digitalna doba je s seboj prinesla nešteto koristi, saj je preoblikovala družbo, okrepila vlogo posameznikov ter spodbudila gospodarsko rast. V nadaljevanju so povzete glavne prednosti in izpostavljene nekatere pasti digitalne dobe.

Digitalne tehnologije so revolucionirale komunikacijo ter omogočile takojšnjo in nemoteno povezljivost na velikih razdaljah. Zlasti internet je ljudi zbližal, presegel geografske meje in omogočil globalno sodelovanje (Rheingold, 2014). Platforme družbenih medijev so posameznikom omogočile, da se povezu-

jejo in si izmenjujejo izkušnje, kar spodbuja občutek skupnosti in olajšuje izmenjavo idej. Boljša komunikacija in povezljivost sta spodbujali kulturno izmenjavo, krepili odnose in olajšali širjenje znanja (Boyd & Ellison, 2008).

Digitalna doba je tudi demokratizirala dostop do informacij in izobraževalnih virov. Posamezniki lahko z nekaj kliki dostopajo do bogastva znanja, raziskovalnih člankov in izobraževalnih gradiv, ki so bila prej omejena na knjižnice in izobraževalne ustanove. Spletne učne platforme in množični odprti spletni tečaji (angl. Massive open online courses; MOOC) so razširili izobraževalne možnosti in posameznikom po vsem svetu omogočili, da se učijo v svojem tempu in pridobivajo nova znanja. Digitalne tehnologije so omogočile tudi personalizirane učne izkušnje, prilagodljivo ocenjevanje in interaktivna izobraževalna orodja, kar spodbuja inovacije v izobraževanju (Siemens & Tittenberger, 2009).

Čeprav je digitalna doba prinesla številne prednosti in priložnosti, je ključnega pomena, da se zavedamo tudi morebitnih pasti in slabosti, ki jih spremlja tehnološki napredek.

Z nadaljnjim razvojem digitalnih tehnologij se pojavljajo pomisleki glede selitve delovnih mest in gospodarskih motenj. Avtomatizacija in umetna inteligenca lahko nadomestita nekatera delovna mesta, kar vodi v brezposelnost in negotovost zaposlitve. Poleg tega je digitalna doba porušila tradicionalne poslovne modele, kar je izziv za uveljavljene panoge in ustvarja gospodarske razlike. Ključnega pomena je, da se osredotočimo na preusposabljanje in izpopolnjevanje delovne sile, spodbujanje podjetništva in inovacij ter zagotavljanje nemotenega prehoda ob tehnoloških motnjah (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

## 3. Izgorelost zaposlenih

Maslach in Leiter (2002, str. 19) pravita, da izgorevanje zaposlenih ni problematika zgolj današnjega časa, saj so se z izgorelostjo ukvarjali že pred več leti zaposleni, ki so delali v humanitarnih dejavnostih, izobraževanju in zdravstvu. Tem poklicem se danes pripisuje zelo velika stopnja občutljivosti, saj imajo zaposleni v teh poklicih veliko neposrednih stikov z ljudmi, takšno delo pa je lahko zelo čustveno in telesno zahtevno, posledično pa je tudi stopnja tveganja za izgorevanje precej visoka. Zaposlene najbolj izčrpavajo poklicna predanost, ki jo zahteva njihovo delo, dolgi delovniki, čezmerne obremenitve s samim delom in seveda tudi visoka stopnja možnosti nastanka konfliktov.

A vendar obstaja razlika med izgorelostjo nekoč in danes, saj je v primerjavi s preteklostjo poklicev z visoko stopnjo tveganja za izgorelost zaposlenih čedalje več. Razlog za to je brez dvoma premik od proizvodnih k storitvenim poklicem, ki od zaposlenih zahtevajo učinkovito obvladovanje strank, hkrati pa morajo zaposleni ustreči vsem njihovim zahtevam. V nenehno tehnološko spreminjajočem se svetu postaja stopnja tveganja za izgorelost še toliko bolj kritična, saj stranke zahtevajo možnost, da poslujejo z ljudmi, in ne zgolj z računalniki. Povečalo pa se je tudi število vodstvenih položajev, kjer morajo zaposleni oziroma vodje voditi preostale zaposlene (Maslach & Leiter, 2002, str. 20).

Petrović (2011) vidi veliko težavo tudi v tem, da ljudje problem izgorevanja velikokrat podcenjujejo, saj domnevajo, da ta ni nič posebnega, in posledično velikokrat napačno presodijo tveganja. Prav tako so prepričani, da se sami s tem problemom ne bodo soočali, zaradi zmotnega prepričanja o njihovem znanju in osebni moči.

### 3.1 Opredelitev izgorelosti

Izgorelost je v literaturi definirana različno. Izraz izgorelost (angl. burnout) se je v strokovni literaturi prvič pojavil leta 1969. V vsakdanjem pomenu pa je ta izraz prvi uporabil ameriški klinični psihoanalitik in psihiater Herbert Freudenberger, ko je pri sebi in sodelavcih opazil, da lahko delo z zahtevnimi pacienti postopoma pripelje do čustvene izpraznjenosti, izgube motivacije in zavzetosti za delo, ki jih spremljajo še številni drugi psihosomatski simptomi (Pšeničny, 2007).

Pšeničny (2007) pravi, da se izgorelost danes najpogosteje opredeljuje po definiciji, ki jo je podala psihologinja Christine Maslach, sicer ena od pionirk na področju raziskovanj izgorelosti. Izgorelost je opredelila kot psihološki sindrom, ki se izraža v obliki duševne izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane učinkovitosti, oziroma kot proces, pri katerem se psihološki potenciali zaposlenega zaradi posledic dolgotrajnega stresa na delovnem mestu postopoma izčrpavajo.

Sodeč po besedah Demšarjeve (2008, str. 126), pride do izgorelosti zaradi biokemične izčrpanosti, ki pa je posledica dolgo trajajočega stresa pri posamezniku (stres, ki je prisoten od 6 do 8 tednov). Zaradi utrujenosti samo človeško telo ni dovolj prožno, da bi se lahko na stresne situacije primerno odzvalo ali »obvarovalo«. Posamezniki, ki doživljajo izgorelost, to opisujejo kot izgubo navdušenja nad poklicem, ki ga opravljajo, ter konstantno prisotno jezo, depresijo, strah in nezadovoljstvo. Vetrih (2019) pa

kot enega največjih vzrokov za izgorelost navaja neravnovesje, do katerega pride, kadar posameznik vложи preveč čustvene, telesne in kognitivne energije v neki projekt ali delo, to pa mu ne zagotavlja zadovoljevanja lastnih potreb oziroma ne vodi v čustveno zadovoljstvo. Prav zaradi tega ima izgorelost ekstremno močno korelacijo z delovnimi mesti, saj se od zaposlenih nenehno pričakuje, da so v zagonu.

### 3.2 Stopnje izgorelosti

Bilban in Pšeničny (2007) izgorelost opredeljujeta kot kumulativen proces, ki se razvija v različnih fazah, in sicer:

1. faza: delovni entuziazem  
Posameznik zaradi želje po potrditvi vlaga v svoje delo velik napor, ki privede do utrujenosti in padca delovne učinkovitosti.
2. faza: stagnacija  
V drugi fazi govorimo o frustraciji, ki jo doživlja posameznik, saj se velikokrat zgodi, da je njegov trud spregledan, kar vodi v pojav dvomov o lastnih sposobnostih opravljanja dela. V tej fazi se pojavijo nezbranost pri delu, preutrujenost in psihosomatski dejavniki, kot sta glavobol in nenehomerno bitje srca. Prav tako padec energije vpliva na druženje, opravljanje športnih aktivnosti in hobije, ki jih ima posameznik.
3. faza: socialna izoliranost  
O tretji fazi je govor, kadar posameznik v medsebojnih odnosih postane nestrpen, ciničen in brezoseben, zaradi tega pa med sodelavci prihaja do čedalje večjega razkola. Zgodi se lahko tudi, da oseba poseže po alkoholu ali psihoaktivnih zdravilih.
4. faza: izgorelost  
V zadnji, četrti fazi govorimo o točki izgorelosti, ki jo spremlja depresija ali celo nagnjenost k samomoru. Zdravljenje izgorelosti lahko traja od 2 do 4 leta.

Vetrih (2019, povzeto po Maslach & Leiter, 2002) pa opredeljuje te tri faze izgorelosti:

1. Izčrpanost – pojavi se kot prvi znak preobremenjenosti ali preostalih sprememb na delovnem mestu. Fizična in čustvena obremenjenost, ki sta posledica izčrpanosti, vodita do padca energije pri zaposlenih.

2. Cinizem – pojavi se kot obrambni mehanizem za zaščito samega sebe, a ta vodi v še večji razkol med posameznikom in sodelavci, kar povzroči zniževanje kakovosti dela.
3. Neučinkovitost – nastopi, kadar posameznik ne zaupa v svoje lastno znanje in sposobnosti, hkrati pa mu zaradi napak ne zaupa več niti okolica.

### 3.3 Vzroki za pojav izgorelosti na delovnem mestu

Na pojav izgorelosti vpliva več dejavnikov, zato ni enotnega mnenja o vzrokih, kaj povzroča ta proces, in ga verjetno tudi nikoli ne bo.

Številni avtorji navajajo, da je vzrok za izgorelost rezultat dolgotrajnega stresa na delovnem mestu. Kot navajajo Ruotsalainen, Verbeek, Marine in Serra (2014), je izgorelost povezana z zmanjšano produktivnostjo na delovnem mestu. Alarcon (2011) in Kim, Ji in Kao (2011) pa tudi navajajo, da izgorelost pogosto vodi v absentizem in zapustitev delovnega mesta.

Wigert in Agrawal (2018) navajata, da je glavnih pet vzrokov za izgorelost na delovnem mestu nekorekten odnos do zaposlenih, neobvladljive (prevelike) obremenitve in zahteve, nejasnost delovne vloge, pomanjkanje komunikacije in podpore managerja ter nemogoče časovne zahteve za dokončanje delovnih nalog.

Pogosto raziskovani spremenljivki med dejavniki tveganja za razvoj pojava izgorelosti na delovnem mestu sta tudi spol in starost. Kot povzema Pšeničny (2009), je izgorelost na delovnem mestu pogostejši pojav pri mlajših zaposlenih, saj so starejši zaposleni z več delovnimi izkušnjami bolje seznanjeni z mehanizmi za preprečevanje izgorelosti. Nasprotno so raziskave (Hakanen et al., 2008) pokazale, da je spol manj pomembna spremenljivka, kljub temu pa se izgorelost pri ženskah pogostejše kaže kot čustvena izčrpanost, medtem ko med moškimi prevladuje višja stopnja cinizma in depersonalizacije (Pšeničny, 2009).

Pšeničnyjeva (2009) je v svojih študijah sicer odkrila, da so vse demografske skupine enako ogrožene, čeprav med njimi izstopajo ženske na vodilnih delovnih mestih in samostojne podjetnice, najverjetneje zato, ker čutijo notranjo potrebo po stalnem dokazovanju na družinskem in profesionalnem področju hkrati, kar zanje pomeni dvojno obremenitev. Hakanen in drugi (2008) pa so na vzorcu finske populacije odkrili, da obstajajo zelo majhne razlike v izgorelosti med različnimi demografskimi skupinami. Ugotavljajo, da k izgorelosti deloma prispeva starost posameznika, da se torej več izgorelosti pojavlja pri starejši populaciji.

Obstaja splošno stališče, kot je bilo tudi večkrat dokazano, da je izgorelost povezana primarno z različnimi dejavniki na delovnem mestu in šele sekundarno z osebnostnimi značilnostmi (Shanafelt, Goh & Sinsky, 2017). Vendar pa sodobne teorije trdijo, da je treba vplive delovnega mesta in osebnih značilnosti preučevati hkrati (Maslach & Leiter, 2016).

Na nastanek izgorelosti na delovnem mestu vplivajo številni dejavniki. Lubbadah (2020) jih je razdelil na šest kritičnih področij v kontekstu delovnega mesta: delovna obremenitev, avtonomija na delovnem mestu, nagrade (finance in socialne), odnosi na delovnem mestu in v podjetju ali organizaciji, pravičnost in vrednote (posameznikova motivacija in ideali pri svojem delu). Lubbadah (2020) prav tako navaja, da neskladje med osebnimi značilnostmi in omenjenimi dejavniki na delovnem mestu lahko pomeni večje tveganje za izgorelost, vendar v to stanje lahko vodijo tudi nekatere osebnostne značilnosti.

### 3.4 Digitalna izgorelost

Digitalna tehnologija je postala sestavni del sodobnega življenja. Uporaba digitalne tehnologije pa je splošen izraz, ki zajema različne naprave, storitve in vrste uporabe (Dienlin & Johannes, 2020).

Po podatkih iz poročila We are Social (2021) je na svetu 7,83 milijarde prebivalcev. Število uporabnikov mobilnih telefonov je 5,22 milijarde (66,6 %), število uporabnikov z dostopom do interneta 4,66 milijarde (59,5 %), število aktivnih uporabnikov družbenih medijev 4,20 milijarde (53,6 %). Povprečen dnevni čas uporabe interneta je 6 ur in 54 minut, čas uporabe družbenih omrežij 2 uri in 25 minut, gledanje televizije traja 3 ure in 24 minut, poslušanje glasbe z interneta 1 uro in 31 minut, igranje iger pa 1 uro in 12 minut. Čeprav digitalna orodja učinkujejo sproščujoče, zabavno ali ljudem pomagajo preživeti prosti čas, pa pretirana uporaba teh orodij prinaša digitalno izgorelost.

Digitalna izgorelost opisuje negativen vpliv tehnologije na naše duševno in telesno zdravje ter simptome, kot so nemir, kognitivne težave, čustvena utrujenost ter tesnoba ali stres. Pojavi se, ko ne izklopimo elektronike in ji namesto tega dovolimo, da prevzame naše življenje, kar vpliva na naše odnose, delovno uspešnost in družbeno aktivnost (Craig et al., 2021). Zaradi pandemije, ki je prizadela ves svet, pa je uporaba teh tehnologij postala nujna. Ljudje so začeli vse pogostejše uporabljati te tehnologije za opravljanje dela od doma in izobraževanje na daljavo. Digitalna izgorelost ali občutki tesnobe, izčrpanosti in apatije nastanejo zaradi preveč časa, preži-

vetega na digitalnih napravah, in to postaja čedalje večji problem (Craig et al., 2021).

Zaradi tehnologije smo vse bolj odvisni drug od drugega in zdi se nam, da je treba računalnik vedno imeti poleg, bodisi tablični računalnik bodisi pametni telefon, ker jih štejemo za zaupanja vredne naprave, in s tem povečujemo tveganje za izumrtje (McLean, 2020). Problem digitalne izgorelosti pa je posebej povezan z utrujenostjo, tesnobo, depresijo ali zmanjšanim zanimanjem za delo, ki jih povzroča preveč časa, preživete ga na digitalnih napravah. Digitalno izgorelost je težko diagnosticirati, saj se težava razvija počasi in se ljudje zato velikokrat prepozno odzovejo (McLean, 2020).

Na izgorelost lahko gledamo tudi kot na stalno povezanost s svetovnim spletom z uporabo pametnih telefonov, prenosnih in tabličnih računalnikov. Pretirana uporaba digitalne tehnologije v času zaprtja bo gotovo bolj prispevala k digitalni izgorelosti. Čeprav so nekateri simptomi digitalne izgorelosti podobni simptomom splošne izgorelosti, je glavna razlika med njima ta, da je glavni vzrok – dolgotrajna uporaba digitalnih naprav – znan. (Marius, 2021).

### 3.5 Ukrepi za preprečevanje in zdravljenje poklicne izgorelosti

Preventivno delovanje v prvi vrsti obsega ozaveščanje in izobraževanje. V fazi preprečevanja izgorelosti lahko delujejo delovno okolje, podjetja, organizacije, mediji in posamezni strokovnjaki, saj je namen preventive tudi v tem, da spoznamo, kako preprečiti izgorelost. Cilj preventive je namreč poznavanje in prepoznavanje sindroma.

Maslach in Leiter (2002, povzeto po Mesec, 2008, str. 28) navajata dva načina reševanja izgorelosti:

- **Individualni pristop**

Za te programe pomoči je značilen umik zaposlenega z delovnega mesta. Za izboljšanje njegovega stanja pa poznamo različne oblike treningov in usposabljanj zanje. Stremijo namreč k povečanju občutka tekmovalnosti za opravljanje dela, izboljšanju veščin spoprijemanja s težavami, povečanju socialne podpore ali sprostitvi. Niso pa učinkoviti pri zmanjšanju depersonalizacije, povečanju zaznavanja osebne izpolnitve in zmanjšanju čustvene izčrpanosti. Za individualne programe uporabljamo kognitivno-vedenjske pristope, relaksacijske tehnike in multimodalne intervencije, pogosto tudi sprostitevne treninge, treninge vedenja po vzorcih, treninge upravljanja časa ter treninge medosebnih in socialnih veščin. Najučin-

kovitejši naj bi bili kognitivno-vedenjski pristopi, predvsem pri pomoči in povečevanju notranje energije ter povečanju občutka kakovosti delovnega življenja. Pri psihofizioloških simptomih pa so se kot najbolj učinkovite izkazale pomirjevalne tehnike. Individualni pristop pri zmanjševanju izgorelosti je res cenejši, hitrejši in tudi lažji, a z njim delamo spremembe le na ravni posameznih zaposlenih, in ne na ravni celotne organizacije. Proces rehabilitacije je odvisen od posameznikove percepcije stanja, njegove notranje in zunanje motivacije, od bližnjih oseb, njihove empatije in pripravljenosti pomagati izgorelemu posamezniku. Na stopnjo izgorelosti lahko vpliva tudi vsak posameznik sam. Postaviti si mora realne cilje in zmanjšati rutino pri opravljanju delovnih nalog ter z večjo razdaljo gledati na dogodke in interakcije na delovnem mestu. K zmanjšanju stresa in posledično izgorelosti pripomorejo tudi odmori med delom, prostočasne aktivnosti ter usklajenost poklicnega in zasebnega življenja. Rezultati niso nujno vedno pozitivni. Ti se realizirajo po procesu, ki omogoča adaptacijo spreminjajočih se dogodkov in novosti v delovnem okolju;

- **Organizacijski pristop**

Organizacijski treningi so bolj učinkoviti od individualnih. Težijo k spremembi delovnih razmer, denimo prestrukturiranje nalog, vrednotenje dela, supervizija, ki je namenjena zmanjševanju delovnih zahtev, ter povečevanje kontrole nad delom z upoštevanjem zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Slabost ukrepov na organizacijski ravni je, da so dragi in dolgotrajni, poleg tega se lahko pripeti, da prevelika osredotočenost na organizacijo zmanjša pozornost na posameznika. Ukrepi, namenjeni izboljšanju razmer za delo, so malo učinkoviti ali celo neučinkoviti, zato so najboljši tisti modeli, ki obravnavajo tako organizacijo kot posameznika v njej, oziroma tisti pristopi, ki so prilagojeni dani situaciji.

## 4. Digitalna doba in izgorelost zaposlenih v bančnem sektorju

Bančni sektor že vrsto let doživlja velike spremembe na področju organizacije in strukture, brez dvoma pa sta nova tehnologija in novi načini strukturiranja poslovanja dva ključna dejavnika, ki sta pustila svoj pečat tako pri delovnih razmerah kot tudi v vsakdanjem življenju zaposlenih. Deregulacija trgov dela, nastajajoče tehnologije in nove oblike delovnih mest so z nenehnim spreminjanjem spremenile zaposlova-

nje in posledično tudi življenje zaposlenih v delovnih okoljih. Ta scenarij pa ni le pomembno vplival na organizacijo podjetij, ampak tudi na samo zdravje zaposlenih. V zadnjih nekaj letih pa je bilo mogoče zaznati velik razmah psihosocialnih motenj pri zaposlenih v bančnem sektorju, ki jih povezujejo z velikimi organizacijskimi spremembami, ki so posledica svetovnih gospodarskih kriz (Giorigi et al., 2017).

Khattak s soavtorji (2011) navaja, da je lahko delovno mesto pomemben vir stresa za zaposlene v bančnem sektorju, predvsem zaradi časa, ki ga preživijo tam. Finančna varnost, priložnosti za napredovanje, zahteve po uspešnosti, odnosi, dogodki in fizično okolje tako nenehno vplivajo na posameznikovo sposobnost spopadanja z vsem, kar se dogaja v delovnem okolju. Prav zaradi omenjenih dejavnikov lahko poklic oziroma delovno mesto posameznikov predstavlja glavni vir stresa. Ko se posamezniki spopadajo s stresom kot posledico različnih razmer, ki so del njihovega poklica, in se jim z njim ne uspe spopasti, lahko ta vodi v izgorelost. Zaposleni, ki trpijo zaradi izgorelosti, pa postanejo neorganizirani, dezorientirani in so žrtve negativnih psiholoških in fizioloških učinkov, ki jih s seboj prinese izgorelost. Vpliv izgorelosti pa se prav tako kaže pri fluktuaciji zaposlenih in učinkovitosti celotne organizacije.

Digitalizacija in z njo povezan tehnološki napredek sta seveda tudi bančni industriji prinesla številne prednosti, a hkrati tudi številne nove izzive, ki pomenijo veliko tveganje za izgorelost zaposlenih. V hitrem in zahtevnem okolju, kjer je trenutno bančni sektor, sta učinkovitost in produktivnost zaposlenih ključnega pomena, sočasno pa je izgorelost zaposlenih postal 'pereč' problem (Riggio, 2018).

#### 4.1 Vzroki za izgorelost zaposlenih v bančnem sektorju

Bakker in Demerouti (2017) poudarjata, da je izgorelost zaposlenih v bančnem sektorju vse večja težava, saj ima ogromen vpliv na počutje in uspešnost zaposlenih. Bančni sektor je sektor, ki je znan po delovnem okolju z visoko stopnjo pritiska, po dolgih delovnih urnikih, močni konkurenci in zelo visokih pričakovanjih. Ti dejavniki so zgolj peščica množice dejavnikov, ki prispevajo k razvoju izgorelosti med zaposlenimi v bančnem sektorju, za učinkovito reševanje te problematike pa sta pomembni poglobljeno razumevanje in poznavanje vzrokov, ki vodijo zaposlene do izgorelosti. Pomembni vzroki za izgorelost v bančnem sektorju so:

- **Povečana delovna obremenitev**  
Digitalizacija bančnih procesov je privedla do večje učinkovitosti in avtomatizacije, hkrati pa je ta povečala tudi delovno obremenitev zaposlenih v bančnem sektorju. Uporaba digitalnih orodij, spletnih platform in avtomatiziranih sistemov pogosto zahteva opravljanje dodatnih nalog, kot so odpravljanje težav ter spremljanje in analiziranje podatkov, kar pa seveda prispeva k povečanemu pritisku na delovnem mestu in v končni fazi tudi k izgorelosti (Li, 2017).
- **Velika pričakovanja in pritisk**  
Digitalna doba je v bančnem sektorju ustvarila okolje polnih visokih pričakovanj in velikega pritiska na zaposlene. Stranke zahtevajo razpoložljivost 24 ur na dan, hiter odzivni čas, hkrati pa tudi brezhibno digitalno izkušnjo. Izpolnjevanje vseh zahtev lahko tako pri zaposlenih ustvari stalen občutek naglice in stresa (Nadler, 2017).
- **Tehnološki izzivi**  
Brynjolfsson in McAfee (2014) opredeljujeta, da uporaba digitalnih tehnologij v bančnem sektorju lahko pomeni številne tehnične izzive. Pogosto nadgradnje sistemov, napake v programski opremi in težave s kibernetsko varnostjo lahko povzročijo frustracije in motijo delovni proces zaposlenih.
- **Meja med poklicnim in osebnim življenjem**  
Park in drugi (2018) menijo, da je digitalna doba praktično zbrisala meje med delom in zasebnim življenjem. Enostavna povezljivost prek pametnih telefonov in drugih naprav pogosto pomeni, da se od zaposlenih pričakuje, da bodo na voljo tudi zunaj rednega delovnega časa. Ta stalna dostopnost lahko tako ovira ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar pa lahko vodi v kronični stres in seveda izgorelost.

#### 4.2 Posledice izgorelosti zaposlenih

Kot že omenjeno, zahteve in izzivi digitalizacije pomenijo velik pritisk za zaposlene v bančnem sektorju, zaradi česar se je povišala tudi stopnja izgorelosti. Izjemno pomembna je obravnava škodljivih posledic 'digitalne' izgorelosti, saj te v končni fazi nimajo negativnih učinkov zgolj na posameznike, ampak na celotno organizacijo in celotni bančni sektor. Pomembnejše posledice izgorelosti zaposlenih v bančnem sektorju so predvsem:

- **Zmanjšani učinkovitost in produktivnost**  
Shimazu in drugi (2018) pravijo, da ima izgorelost zaposlenih neposreden negativen vpliv na uspešnost in produktivnost v bančnem sektorju, saj izčrpanost, fizična in čustvena utrujenost ter znižana stopnja motiviranosti ovirajo sposobnosti zaposlenih, da bi ti delali po svojih najboljših močeh. Izgorelost brez dvoma poslabša kognitivne sposobnosti, kar vodi do padca pozornosti, napak pri presoji ter zmanjšane učinkovitosti pri opravljanju nalog. V strogo reguliranem sektorju, kot je bančni sektor, imajo lahko napake pri delu hude posledice, vključno s finančnimi izgubami, kršitvami zakonodaje in okrnjenim ugledom (Lu et al., 2019).
- **Povečana absentizem in prezentizem**  
Izgorelost pogosto vodi do povečanega absentizma, saj privede do več bolniških odsotnosti in nasploh odsotnosti z dela. Fizični in čustveni davek izgorelosti povzroča, da se zaposleni pogosteje spopadajo s fizičnimi in duševnimi težavami, kot sta tesnoba in depresija (Širom, 2005). Hackett in drugi (2016) navajajo, da poleg tega lahko izgorelost vodi tudi v prezentizem, ki pomeni, da so zaposleni sicer fizično prisotni, vendar psihično ne sodelujejo in posledično ne morejo delovati na svoji optimalni ravni. Tako absentizem kot prezentizem močno prispevata k zmanjšanju splošne produktivnosti in zvišanju stroškov poslovanja bank.
- **Velika fluktuacija zaposlenih**  
Izgorelost zaposlenih močno prispeva tudi k višji stopnji fluktuacije zaposlenih, saj zmanjšuje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji, zaradi česar zaposleni iščejo alternativne karijerne priložnosti ali pa kar v celoti zapustijo celotni sektor (Hansez & Chmiel, 2010). Visoka stopnja fluktuacije zaposlenih za bančni sektor pomeni številne izzive, kot so visoki stroški zaposlovanja in usposabljanja, izguba institucionalnega znanja, motnje v timski dinamiki in negativen vpliv na odnose s strankami (Eisenbeiss et al., 2021).
- **Negativne izkušnje in upad zaupanja strank**  
Posledica izgorelosti zaposlenih lahko tudi neposredno vpliva na izkušnjo, ki jo imajo stranke, ter spodkopava njihovo zaupanje, saj imajo zaposleni okrnjeno sposobnost za zagotavljanje kakovostnih storitev, daljše odzivne čase, napake pri transakcijah in zmanjšano pozornost do potreb strank (Nembhard et al., 2019). Sultan in

soavtorji (2020) trdijo, da nezadovoljne stranke pogosto zamenjajo banko, kar pa negativno vpliva na stopnjo zadržanja obstoječih strank ter na dobičkonosnost. Če stranke menijo, da so bančni uslužbenci prezaposleni ali neangažirani, lahko to povzroči upad zaupanja in ugleda, kar pa lahko seveda odvrne tudi morebitne nove stranke.

- **Zmanjšani inovativnost in prilagodljivost**  
Izgorelost zaposlenih zavira inovativnost in prilagodljivost, saj zmanjšuje ustvarjalnost, sposobnost reševanja problemov ter pripravljenost za sprejemanje novih izzivov (Bakker et al., 2017). V hitro razvijajočem se digitalnem okolju sta inovativnost in prilagodljivost ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti. Prav tako pa neangažiranost in odpor zaposlenih do sprememb ovirata sposobnost banke, da sprejme nove tehnologije, izvaja izboljšave procesov in se učinkovito odziva na zahteve trga, kar pa vodi v zamujene priložnosti za rast in oviranje dolgoročnega uspeha bank (Bhave et al., 2019).

#### 4.3 Predlogi za prakso

Za reševanje obravnavane problematike je ključnega pomena, da bančni sektor izvaja učinkovite strategije, ki so usmerjene k zmanjševanju in preprečevanju izgorelosti zaposlenih. Banke bi se tako morale osredotočiti na spodbujanje dobrega počutja, krepitev podporne delovne kulture ter spodbujanje usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja.

V današnjem dinamičnem delovnem okolju se bančni sektor sooča s številnimi izzivi, med katerimi je eden ključnih skrb za dobro počutje zaposlenih. Zavedanje pomena duševnega in telesnega zdravja postaja vse pomembnejše, saj se izkazuje kot nepogrešljiv dejavnik za zmanjšanje izgorelosti in dvig produktivnosti. V tem kontekstu se pojavlja vprašanje, kako banke lahko ustvarijo okolje, ki spodbuja pozitivno delovno izkušnjo ter hkrati omogoča učinkovito obvladovanje stresa in ohranjanje zdravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem za svoje zaposlene. Nekaj predlogov navajamo v nadaljevanju.

- **Spodbujanje dobrega počutja in obvladovanje stresa zaposlenih**  
Spodbujanje dobrega počutja zaposlenih je bistvenega pomena za zmanjševanje izgorelosti. Banke lahko tako izvajajo različne pobude za podporo duševnemu in telesnemu zdravju,

kot so programi za obvladovanje stresa, usposabljanje za čuječnost in zagotavljanje virov, ki vplivajo na dobro počutje (Leiter & Bakker, 2010). LaMontagne in drugi (2014) navajajo, da lahko programi, ki zaposlenim zagotavljajo dostop do svetovalnih storitev in podpore na področju duševnega zdravja, pomagajo pri obvladovanju stresnih dejavnikov, povezanih z izgorelostjo.

- **Spodbudna delovna kultura**

Banke lahko s pomočjo spodbujanja odprte komunikacije, sodelovanja in timskega dela ustvarijo pozitivno delovno kulturo. Vzpostavljane rednih sestankov, zagotavljanje povratnih informacij in nagrajevanje lahko močno povečajo zavzetost in dobro počutje zaposlenih (Bakker et al., 2015). Poleg tega so spodbujanje vodij k podpori in empatiji, spodbujanje k usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter reševanje preobremenjenosti z delom bistveni elementi spodbujanja pozitivne delovne kulture (Schaufeli & Salanova, 2014).

- **Spodbujanje usklajevanja osebnega in poklicnega življenja**

Doseganje zdravega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem je ključnega pomena za preprečevanje izgorelosti zaposlenih. Banke lahko tako uvedejo prožne ureditve dela, kot so možnosti dela na daljavo ali skrajšani delovni teden, ter tako zaposlenim omogočijo boljše obvladovanje osebnih in poklicnih obveznosti (Lapierre et al., 2018). Demerouti in drugi (2014) navajajo, da lahko k ohranjanju zdravega ravnovesja med delom in osebnim življenjem pripomorejo tudi postavljanje jasnih mej glede delovnih pričakovanj, spodbujanje zaposlenih k odmoru in dopustu ter odvrčanje od čezmernih nadur.

- **Opolnomočenje zaposlenih in zagotavljanje avtonomije**

Zhang in soavtorji (2019) trdijo, da krepitev moči zaposlenih in zagotavljanje občutka avtonomije prispevata k splošnemu dobremu počutju in zadovoljstvu pri delu. Banke lahko zaposlenim ponudijo priložnosti za razvoj znanj in spretnosti, poklicno napredovanje in pooblastila za odločanje. Če zaposlenim omogočimo nadzor nad njihovimi delovnimi procesi, cilji in urniki, lahko okrepimo njihov občutek namena in zavzetosti (López-Fernández et al., 2020).

- **Upravljanje in usposabljanje na področju tehnologije**

Lee in drugi (2019) menijo, da bi banke morale zagotoviti celovito usposabljanje o uporabi digitalnih orodij in platform ter tako zaposlenim zagotoviti potrebne spretnosti in znanja za učinkovito uporabo tehnologije. Redne posodobitve in vzdrževanje digitalnih sistemov skupaj s tehnično podporo lahko zmanjšajo frustracije in izboljšajo počutje zaposlenih, poleg tega pa lahko izvajanje smernic in politik, ki spodbujajo zdravo uporabo tehnologije, kot so e-pošta in komunikacijski protokoli, preprečijo digitalno preobremenitev in olajšajo usklajevanje zasebnega in delovnega življenja (Kasemp, 2017; Richter et al., 2018).

## 5. Sklep

Digitalna doba je brez dvoma prinesla obdobje tehnološkega napredka brez primere, ki nenehno spreminja način življenja, dela in poslovanja. Poleg številnih prednosti in priložnosti, kot so izboljšana in hitrejša komunikacija ter konstantna povezljivost, lažji dostop do informacij ter izobraževanja, izboljšano poslovanje ter val inovacij in tehnološkega napredka, pa ne smemo pozabiti tudi na njene temne plati. Ogrožena varnost in zasebnost, neenakost, prenasíčenost celotnega sveta z informacijami, kjer si jih praktično lahko vsak interpretira »po svoje«, zasvojenost s spletnimi platformami ter ogrožajoče psihično zdravje in seveda tudi strah pred brezposelnostjo so zgolj peščica skrbi, ki jih v širši populaciji povzročajo tako invazivne spremembe, ki so posledica digitalizacije.

V dobi digitalizacije se izpostavljenost tveganju za izgorelost zaposlenih izkazuje kot osrednji problem, ki že dolgo ni omejen le na poklice s stalnim stikom z ljudmi. Ta tveganja so se razširila na različne panoge, še posebej v storitvenem sektorju. Izgorelost, rezultat dolgoročnega stresa, ni le izziv za posameznike, ki jo doživljajo kot stalno prisotno jezo, frustracijo ali strah, temveč tudi za organizacije kot celoto. Posledice vključujejo odsotnost zaposlenih, visoko fluktuacijo, zmanjšani učinkovitost in produktivnost, kar močno vpliva na uspešnost organizacije.

Posebej visoko stopnjo tveganja za izgorelost opazamo v bančnem sektorju, kjer je digitalizacija še dodatno prispevala k izzivom. Stalna povezljivost, visoke delovne obremenitve, zahteve po uspešnosti in tehnološki stres so postali gonilniki epidemije izgorelosti med bančnimi uslužbenci. Reševanje te

problematike zahteva celosten pristop, ki se osredotoča na unikatne izzive digitalne dobe. Delodajalci v bančnem sektorju morajo prednost dati dobremu počutju zaposlenih ter prepoznati pomen ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. To lahko dosežejo z uveljavljanjem politik, ki spodbujajo prilagodljive delovne ureditve, zagotavljanje rednih odmorov ter ponujanje virov za obvladovanje stresa in doseganje zdrave integracije med zasebnim in poklicnim življenjem.

Prihodnje smeri raziskovanja bi se lahko osredotočile na razvijanje in preizkušanje inovativnih pristopov za obvladovanje izgorelosti v dobi digitalizacije. Bančne organizacije bi lahko raziskovale vpliv različnih strategij za spodbujanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem ter učinkovitosti prilagodljivih delovnih ureditev v bančnem sektorju. Smiselno bi bilo tudi preučiti, kako razvoj digitalnih kompetenc med zaposlenimi lahko prispeva k zmanjšanju tveganja za izgorelost. Organizacije bi lahko prav tako raziskovale vlogo organizacijske kulture pri spodbujanju pozitivnega delovnega okolja ter kako tehnološki napredek lahko podpira duševno zdravje zaposlenih. S poglobljenim razumevanjem teh vidikov bi lahko oblikovali bolj ciljne intervencije in politike, ki bi pripomogle k ustvarjanju trajnostnih in zdravih delovnih mest v digitalni dobi.

## Viri in literatura

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2015). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 783–789.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2017). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 1–5.
- Bhave, D. P., Glomb, T. M. & Miner, A. G. (2019). Disengagement as an energizing leadership phenomenon. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1561–1584.
- Bilban, M. & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52(1), 4–10.
- Boyd, D. & Ellison, N. B. (2008). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cavoukian, A. & Tapscott, D. (2017). *Privacy by Design: The 7 Foundational Principles*. Information and Privacy Commissioner of Ontario.
- Craig, T. K. J., Willis, V. C., Gruen, D., Rhee, K. & Jackson, G. P. (2021). The burden of the digital environment: a systematic review on organization-directed workplace interventions to mitigate physician burnout. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 28(5), 985–997.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2014). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demšar, I. (2008). Pomen socialne opore pri preprečevanju izgorelosti učiteljev. *Sodobna pedagogika*, letnik 59 = 125, številka 3, str. 124–140.
- Dienlin, T. & Johannes, N. (2020). The impact of digital technology use on adolescent well-being. *Dialogues in clinical neuroscience*, 22(2), 135–142.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V. & Boerner, S. (2021). Empowering leadership and follower creativity: The role of employee turn-over and new leader onboarding. *Journal of Management*, 47(1), 69–97.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., ... & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in Psychology*, 8.
- Griffiths, M. D. (2017). Behavioural addiction: An issue for everybody? *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 1–3.
- Guadalupe, M. G. & Juan-Carlos, A.C. (2013). New Perspectives: Towards an Integration of the concept „burnout“ and its explanatory models. *Anales de psicología*, 29(3), 800–809.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M. & Hausdorf, P. A. (2016). Understanding presenteeism through the lens of employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 302–315.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- Hansez, I. & Chmiel, N. (2010). Combining work and family life: A model for detecting different types of work-family conflict and enrichment. *Human Relations*, 63(6), 867–889.

- Johnson, A. (2023). Addressing Burnout in the Banking Sector: Strategies for a Digital Era, *International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 123–145.
- Kasemsap, K. (2017). The relationship between technology competency, work-family conflict, job burnout and turnover intention: A study of Thai bank employees. *European Journal of Business and Management*, 9(32), 39–45.
- Khattak, J. K., Khan, M. A., Haq, A. U., Arif, M. & Minhas, A. A. (2011). Occupational stress and burnout in Pakistan's banking sector. *African Journal of Business Management*, 5(3), 810.
- Kim, H., Ji, J. & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social work*, 56(3), 258–268.
- Kosec, Z. (2023). Digitalna doba? Prihaja doba počutja. Pridobljeno 20. 5. 2023 s: <https://www.hrm-revija.si/digitalna-doba-prihaja-doba-pocutja/>
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., ... & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14(1), 1–8.
- Lapierre, L. M., Li, Y. & Kwan, H. K. (2018). Coworker support and employee turnover in the context of an aging workforce. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 73–86.
- Lee, M. H., Gula, B. & Patel, P. C. (2019). Skills training for today's digital workforce: An assessment of banking professionals. *Journal of Financial Education*, 45(1), 96–113.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 1–9). Psychology Press.
- Lewandowsky, S., Ecker, U. K. H. & Cook, J. (2012). Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the »Post-Truth« Era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6(4), 353–369.
- López-Fernández, T., González-González, C. S. & Rodríguez-Molina, M. Á. (2020). Impact of leadership on work engagement and burnout: The role of psychological need satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 2234.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y. & Bakker, A. B. (2019). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 42–51.
- Lubbadeh, T. (2020). Job Burnout: A General Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7–15.
- Lyon, D. (2018). Surveillance, Snowden, and Big Data: Capacities, Consequences, Critique. *Big Data & Society*, 5(2), 1–14.
- Marius, M. (2021). Digital Burnout: What Are the Signs and How You Can Fight It. Pridobljeno 5. 5. 2023 s: <https://www.ict-pulse.com/2021/02/digitalburnout-what-are-the-signs-and-how-you-can-fight-it/>
- Maslach, C. & Leiter, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–11.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- McLean, S. (2020). A critical COVID metric: your ED staff infection rate. *Academic Emergency Medicine*.
- Nembhard, I. M., Rose-Davis, B. & Borrego, M. (2019). The role of employees' mental health in organizational readiness for change. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 701–716.
- O'Reilly, T. (2013). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & Strategies*, 65(1), 17–37.
- Petrović, G. (2011). *Izgorelost na delovnem mestu : diplomsko delo* [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=21940>
- Pšeničny, A. (2009). Razširjenost izgorelosti v Sloveniji. *Delo in varnost*, 54(1), 23–30.
- Rheingold, H. (2014). *Net Smart: How to Thrive Online*. MIT Press.
- Richter, A., von Thiele Schwarz, U., Lornudd, C., Lundmark, R., Mosson, R., Hasson, H. & Lundin, A. (2018). iLead—a transformational leadership intervention to train healthcare managers' implementation leadership. *Implementation Science*, 13(1), 1–14.
- Riggio, R. E. (2018). Organizational psychology and the digital era. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), 642–661.
- Ruotsalainen, J. H., Verbeek, J. H., Mariné, A. & Serra, C. (2014). Preventing occupational stress in healthcare workers. *The Cochrane database of systematic reviews*, (12), CD002892.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom, and engagement in the workplace. In M. Peeters, J. De Jonge, & T. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293–320). John Wiley & Sons.

- Shanafelt, T., Goh, J. & Sinsky, C. (2017). The Business Case for Investing in Physician Well-being. *JAMA internal medicine*, 177(12), 1826–1832.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. & Suzuki, A. (2018). Nashori-ko in Japan: Validation of the Japanese version of the Oldenburg Burnout Inventory. *Frontiers in Psychology*, 9, 1664.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263–270.
- Siemens, G. & Tittenberger, P. (2009). *Handbook of Emerging Technologies for Learning*. University of Manitoba.
- Smith, J. (2022). Managing Burnout in the Digital Age. *Journal of Organizational Psychology*, 15(2), 45–62.
- StudySmarter. (2023). Digital age. Pridobljeno 1. 5. 2023 s: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/social-studies/social-institutions/digital-age/>
- Sultan, P., Juwana, B. & Sajid, M. (2020). Determinants of customer churn and loyalty in banking sector of Pakistan: A multi-group analysis using PLS-SEM. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1760905.
- Topol, E. J. (2019). *Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again*. Basic Books.
- Twenge, J. M., Martin, G. N., & Campbell, W. K. (2018). Decreases in Psychological Well-Being Among American Adolescents After 2012 and Links to Screen Time During the Rise of Smartphone Technology. *Emotion*, 18(6), 765–780.
- Vetrih, S. (2019). Izgorelost na delovnem mestu: diplomska naloga [Diplomsko delo, Univerza na Primorskem]. Repozitorij Univerze na Primorskem.
- Warschauer, M. (2003). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. MIT Press.
- We are social. (2021). Digital 2021: The latest insights into the 'state of digital'. Pridobljeno 15. 5. 2023 s: <https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/>
- Webster, F. (2014). *Theories of the Information Society* (4th ed.). Routledge.
- Wigert, B. & Agrawal, S. (2018). Employee burnout, part 1: The 5 main causes. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
- Zhang, Y., Ghasemaghaei, M., Zhang, Y. & Algesheimer, R. (2019). Servant leadership and employee creativity: A multi-level examination of the roles of LMX, empowerment, and proactivity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 312–327.

---

**Krešo Antičić, dipl. ekon. (UN)**, je diplomiral na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, na smeri management in organizacija poslovanja. V diplomskem delu je raziskoval, v današnjem času vse bolj perečo, tematiko izgorelosti zaposlenih v času digitalizacije ter vpliv managementa na reševanje oziroma preprečevanje izgorelosti med zaposlenimi.

# Varnost in zdravje pri delu na digitalnih platformah

**Nik Škorja**

e-pošta:

## Povzetek

Vzpon digitalnih platform je preoblikoval delo in ustvaril nove priložnosti, prinesel pa je tudi nove izzive varnosti in zdravja pri delu (VZD). Bistveno je spremljati fizična in psihična tveganja, s katerimi se srečujejo delavci. Podjetja morajo upoštevati politike in okvire varnosti in zdravja pri delu, da dajo prednost varnosti in zdravju delavcev ter zagotovijo ustrezno usposabljanje in podporo, spremljajo delovne razmere in obravnavajo varnostna vprašanja. Oblikovalci politik morajo stalno posodabljati priporočila o varnosti in zdravju pri delu, vključno z razvojem novih regulativnih okvirov, spodbujanjem dajanja prednostnih nalog varnosti v podjetjih in opolnomočenjem delavcev, da izrazijo pomisleke in sodelujejo pri odločanju. Sodelovanje med oblikovalci politik, podjetji z digitalnimi platformami in delavci je v tem primeru ključno za obravnavo edinstvenih izzivov in priložnosti, ki jih pomeni spreminjajoča se narava dela v digitalni dobi. Ključna ugotovitev prispevka je, da pri delu v digitalnih platformah izzivi vključujejo ergonomska tveganja, zaradi dolgotrajnega časa pred zaslonom in slabe drža, prav tako pa se pojavljajo tudi psihosocialna tveganja, kot sta izolacija in stres. Poleg tega je ključni izziv tudi pomislek glede kibernetske varnosti, ki povečuje tveganje hranjenja in varnosti zasebnih podatkov zaposlenih ter podjetja.

**Ključne besede:** digitalne platforme, varnost pri delu, zdravje pri delu, digitalizacija, varnostna in zdravstvena tveganja

## 1. Uvod

Digitalne platforme so s svojo pojavnostjo spremenile dinamiko in pojmovanje delovnega procesa – s hkratnim razširjenjem spektra priložnosti za delavce so prinesle tudi tveganja na področju VZD. Pri tem je poudarek še posebej na strani delodajalcev, ki morajo delavcu zagotavljati varnost ter pri tem uravnotežiti njegove zahteve in potrebe z regulacijami, ki jih določijo pristojni organi (Min et al., 2019).

Kar zadeva delo na digitalni platformi, ta običajno vključuje delo od doma ali tako imenovano kulturo dela na daljavo oziroma doma (angl. remote culture). Pri tej različici opravljanja dela se to izvaja z lastno opremo zaposlenega ter brez nadzora delodajalca. Pri tem predpostavimo, da je delavec samostojna in odgovorna oseba, ki je odgovorna za svojo varnost in zdravje. Pri tem mora, ne glede na oddaljen način dela, delodajalec vseeno zagotavljati varnost in zdravje, ki izhaja iz izvajanja službenih nalog (Tran & Sokas, 2017).

Tveganja so lahko v več oblikah: (1) tista, ki so povezana z uporabo delovne opreme in okolja (npr. poškodbe in okvare zaradi nepravilne drža); (2) tista, ki so povezana z obremenitvijo organskega sistema (npr. prenaprezanje oči pri gledanju v računalniški ekran); (3) tista, ki vplivajo na psihologijo posameznika (npr. izolacija, stres zaradi pomanjkanja informacij); ali pa (4) tista, ki zadevajo tveganja, povezana s programsko opremo (npr. kraja identitete, vdor v bazo informacij). Omenjena tveganja vplivajo na VZD pri posamezniku, ki deluje na digitalni platformi (Min et al., 2019).

Problematika digitalizacije dela se je pojavila, ker regulacije in politika, ki je povezana z varnostjo, niso dohajale rasti digitalne kulture. V različnih panogah in sektorjih znotraj panog so specifični izzivi, s katerimi se soočajo delavci na digitalni platformi – s tem pa se razvijajo tudi tveganja za zdravje in varnost. V tem trenutku je nemogoče usklajeno in ažurno posodabljati vse prijeme, pri katerih omogočamo brezhibnost na vseh področjih VZD znotraj panog. Znotraj tega obstaja precej ravni zaščite, v katerih so

nekatero panogo bolj varne – seveda pa je precej odvisno od prakse in pojavnosti neskladnosti (Nielsen et al., 2022).

Pri delavcu je pri napakah pomembna jasna obrazilitev problema v zvezi z VZD. Delodajalec pa mora to upoštevati kot resno grožnjo in jo predstaviti organom regulacij, ki morajo spremembe udeležiti ter realizirati kot del nove varnostne prakse (Nooren et al., 2018).

Namen prispevka je predstaviti temeljni vpogled in smernice za zagotavljanje dobrega počutja in varnosti posameznikov, ki delajo na digitalnih platformah po načelu »kultura dela na daljavo«.

## 2. Digitalizacija delovnih mest

Digitalizacija delovnega mesta se nanaša na proces vključevanja digitalnih tehnologij v delovne procese in sisteme. Cilj digitalizacije je izboljšati učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost na delovnem mestu z izkoriščanjem potenciala tehnologije. Ta ima lahko številne oblike, vključno z uporabo programske opreme v obliki platform, avtomatizacijo, umetno inteligenco in drugimi digitalnimi orodji. Te tehnologije lahko poenostavijo delovne tokove, izboljšajo komunikacijo in zagotovijo analizo podatkov v realnem času, ki je lahko v veliko pomoč pri odločanju (Leimeister & Blohm, 2022).

Pomembno pa je upoštevati, da ima digitalizacija tudi nekaj negativnih učinkov, npr. (Leimeister & Blohm, 2022):

- Ukinjanje delovnih mest, ki vključujejo ponavljajoče se ali rutinske naloge ter jih lahko nadomestita avtomatizacija in digitalizacija. To lahko privede do visoke brezposelnosti in od delavcev zahteva prekvalifikacijo ali iskanje novih zaposlitev.
- Zvišano raven bolezni in okvar posameznika skozi tveganja iz VZD.
- Znižano stopnjo človeškega stika iz naslova manj neposrednega stika ter osebnih povezav, ki jih nudi tradicionalna oblika delovnega mesta, tj. tistega, ki ni na digitalnih platformah.
- Povečan stres zaradi stalne dostopnosti in dosegljivosti zaposlenega, tudi zunaj dogovorjenega delovnega časa.
- Preobremenjenost z informacijami, saj digitalna orodja ustvarijo veliko količino podatkov in informacij, ki jih je težko upravljati.
- Tveganja kibernetne varnosti, saj digitalizacija poveča možnosti vdorov, kar lahko povzroči precejšnjo finančno škodo in škodo ugledu.

- Povečanje obstoječe socialne neenakosti kot posledica digitalnega neskladja, ki lahko vpliva na dostop do tehnologije in informacij.
- Odvisnost od tehnologije ter čezmerno zanašanje na digitalna orodja in tehnologijo lahko privedeta do izgube veščin in znanja med zaposlenimi, kar lahko negativno vpliva na inovativnost in reševanje problemov.

### 2.1 »Kultura dela od doma«

Kultura dela od doma je delovna ureditev, pri kateri lahko zaposleni delajo zunaj tradicionalnega pisarniškega okolja, pogosto iz svojih domov ali z drugih oddaljenih lokacij. Zaradi vzpona digitalne tehnologije in sprememb v sami naravi dela je delo na daljavo v zadnjih letih vse bolj priljubljeno ter hkrati vsebuje tako pozitivne kot negativne vidike digitalizacije delovnih mest (Gifford, 2022).

Ena glavnih prednosti dela na daljavo je večja prilagodljivost. Z odpravo potrebe po prevozu v fizično pisarno ima zaposleni večji nadzor nad svojimi urniki in lahko pogosteje dela glede na lastno razporeditev. To lahko sicer privede do boljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter zmanjša stres, vendar pa na drugi strani zmanjša nadzor s strani delodajalca. Zaradi zmanjšane nadzora nad posameznikom in njegovimi delovnimi razmerami se negativni učinki digitalizacije pri kulturi dela od doma samo še intenzivirajo ter s tem odgovornim osebam onemogočajo, da bi jih dovolj hitro in primerno sanirali (Ferrara et al., 2022).

Izvajanje postopkov VZD je zelo pomembno, saj stopnja dela od doma v ZDA narašča (slika 1). Od začetka tisočletja je delež dela od doma počasi naraščal in se naenkrat skokovito povečal. V splošnem je z razmahom obče dostopne digitalizacije v začetku tisočletja število delavcev od doma počasi in konstantno raslo. Seveda se je trend najprej pojavil v ZDA in čez nekaj časa prišel tudi v Slovenijo. Intenzivna globalizacija trenda dela od doma pa se je zgodila v letu 2020, ko je nastopila pandemija koronavirusa. Delodajalci so med tem časom opazili priložnosti in prednosti, ki jih delo od doma ponuja njim pa tudi delavcem. Pri tem je odstotek tudi po pandemiji ostal neprimerljivo višji od tistega pred pandemijo, saj funkcionalna in stroškovna učinkovitost govori v prid temu trendu. Za ves svet je predviden rastoč trend na področju dela od doma, kjer bo predstavljale delovnih mest v »remote first« kulturo izvedeno povsod, kjer prisotnost ni potrebna za operativne naloge. Kultura dela na daljavo se bo tako verjetno

obdržala zaradi številnih prednosti tako za delodajalce kot zaposlene. Delodajalci imajo neposredne koristi od povečanega dostopa do globalne skupine talentov, znižanih režijskih stroškov, ki so povezani s pisarniškim prostorom, ter zmožnosti spodbujanja k rezultatom usmerjenega delovnega okolja. Zaposleni pa po drugi strani cenijo fleksibilnost, ki jo zagotavlja delo na daljavo, saj omogoča boljše ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Prav tako se pri njih izražata tudi zmanjšan stres pri vožnji na delo (ki ni več potrebna) ter možnost dela v okoljih, ki spodbujajo produktivnost in dobro počutje posameznika (Karam Armache, Ladki & Daher-Armache, 2022).

## 2.2 Tveganja varnosti in zdravja pri delu na digitalnih platformah

Digitalne platforme so postale običajno orodje na številnih delovnih mestih. Njihova uporaba lahko pomeni potencialna tveganja za zdravje zaposlenih, ki med drugim vključujejo (Min et al., 2019):

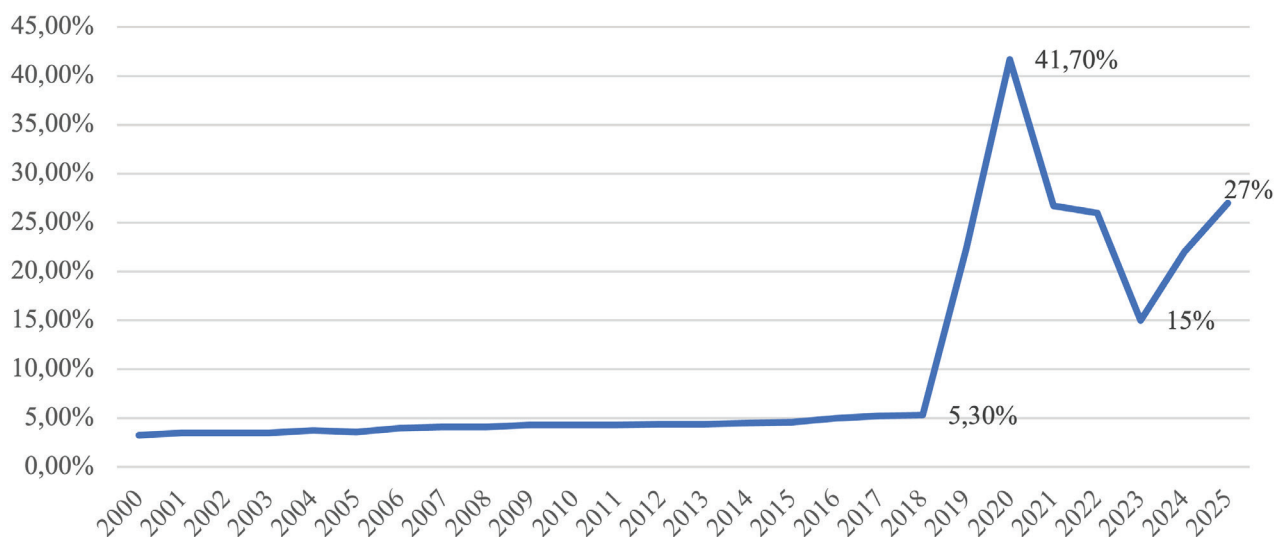
- Bolezni mišično-skeletnega sistema, ki so rezultat dolgotrajne prisiljene drže zaradi nepravilnega sedenja, nenaravne drže ali ponavljajočih se gibov. To povzroči motnje, kot so bolečine v vratu, bolečine v hrbtu in sindrom karpalnega kanala.
- Naprezanje oči in težave z vidom, ki se pojavijo skozi stalno izpostavljenost zaslonom ter napredovanje v očesne bolezni in trajne težave z vidom.

- Težave z duševnim zdravjem v obliki stresa, tesnobe in izgorelosti, ki se na digitalnih platformah povečujejo zaradi delovne obremenitve in pritiska, ki zahteva stalno povezanost ter prisotnost.
- Motnje spanja, ki jih povzročata daljši čas pred zaslonom in intenzivnejša uporaba digitalnih platform.

Varnost dela z uporabo digitalnih platform je zaradi številnih možnosti kibernetских in drugih napadov precej ogrožena. Metodologije v kibernetских napadih so z napredovanjem digitalnih tehnologij vse bolj razvite in vedno znova iščejo načine, kako izkoristiti ranljivosti v digitalnih platformah, da pridobijo nepooblaščen dostop do občutljivih podatkov. Kibernetски napadi lahko povzročijo finančne izgube, škodo ugledu in imajo druge resne posledice. Digitalne platforme se tako pogosto uporabijo tudi za to, da ljudi zavedejo v posredovanje osebnih podatkov ali plačilo za izdelke ali storitve, ki ne obstajajo. Te prevare so lahko v različnih oblikah, vključno z e-pošto, lažnimi spletnimi mesti in prevarami v družbenih medijih. To pa se je z digitalizacijo delovnih mest izjemno razširilo ter otežilo in omejilo možnosti zaznave takšnih prevar – posledično tudi varnega ravnanja in njihovega reguliranja (Arana-Landín et al., 2023).

Digitalne platforme se lahko uporabljajo tudi za ustrahovanje ali nadlegovanje posameznikov. Z razvojem komercialne uporabe umetne inteligence na primeru »deepfake« tehnologije se lahko na delovnem mestu to dogaja prek širjenja govoric, pošiljanja

**Slika 1:** Odstotek dela od doma med zaposlenimi v ZDA



grozilnih sporočil, objavljanja lažnih posnetkov in žaljivih komentarjev. Digitalne platforme pa lahko uporabnike izpostavijo tudi precej različnim spektrom nevarnosti in neprimernosti – pri tem ne govorimo samo o »ni primerno na delovnem mestu« – NSFW (angl. not suitable for workplace), ampak tudi o vsebinah, kot je ekstremno nasilje, zloraba identitete, otroška pornografija, politični ekstremizem itn. (Tran & Sokas, 2017).

Uporaba digitalnih platform pa izpostavlja tudi vprašanje o ogrožanju zasebnosti posameznika. Ta namreč od uporabnikov zbira ogromne količine osebnih podatkov, ki jih je mogoče uporabiti v oglaševalske namene ali prodati tretjim osebam. Uporabniki se morajo zavedati politik zasebnosti platform, ki jih uporabljajo, in sprejeti ukrepe za zaščito svojih osebnih podatkov. Pri delu na digitalnih platformah je to še posebej pomembno, saj rokujemo s poslovnimi podatki, ki so pogosto zaupne narave (Kaldahl, 2020).

Obravnavanje tveganj in izzivov, povezanih z delom v digitalnem okolju, je pomembna za priporočila pri varnem in zdravem delovnem okolju – tako delodajalcem, oblikovalcem politik kot tudi zaposlenim v podjetjih. V tem okviru je osrednje raziskovalno vprašanje, kako digitalizacija delovnega okolja vpliva na zdravje in varnost posameznika na delovnem mestu. Tu izhajamo iz predpostavke, da digitalizacija pri posamezniku povzroča težave tako na področju duševnega kot fizičnega zdravja – kar izhaja iz izoliranosti, izpostavljenosti kibernetским tveganjem, pomanjkanja primerne delovne opreme ter povečanja deleža dolgotrajnega dela ali opravljanja nadur (Akyildiz, 2023).

### 3. Varnost in zdravje pri delu na digitalni platformi

Varnost in zdravje pri delu sta pomembna vidika vsakega delovnega mesta – ne glede na to, ali gre za tradicionalno delo v pisarni ali delo na daljavo. Varnost pri delu se nanaša na ukrepe za preprečevanje nesreč, poškodb in smrti na delovnem mestu. Po drugi strani pa se zdravje pri delu nanaša na splošno zdravje in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, vključno s fizičnimi, duševnimi in socialnimi vidiki. Običajne nevarnosti na delovnem mestu, ki lahko vplivajo na varnost in zdravje zaposlenih, vključujejo fizične nevarnosti, kot je izpostavljenost kemikalijam, strojem in hrupu; biološke nevarnosti, kot je izpostavljenost virusom in bakterijam; ter psihološke nevarnosti, kot sta stres in nadlegovanje.

Vendar pa je spekter teh nevarnosti v svetu digitalizacije precej drugačen, kot je bil človeku poznan doslej (Arana-Landín et al., 2023).

Delodajalci pa so znotraj tega, ne glede na hitro spreminjajoče se okolje, zakonsko dolžni svojim zaposlenim zagotoviti varno in zdravo delovno okolje. To vključuje zagotavljanje ustreznih usposabljanj, zaščitne opreme za zaposlene ter izvajanje varnostnih postopkov in protokolov. Za VZD na digitaliziranem delovnem mestu lahko delodajalci izvajajo ukrepe, kot so (ILO, 2017):

- Izvajanje ocene tveganja pred uvedbo digitalnih tehnologij. Delodajalci bi skozi opravljeno oceno tveganja prepoznali morebitne nevarnosti in tveganja, ki bi lahko nastala zaradi uporabe novih tehnologij. To lahko vključuje tveganja, povezana prisilno držo, izpostavljenost sevanju, povečan stres in druge možne nevarnosti.
- Zagotovitev usposabljanja zaposlenim, torej kako varno uporabljati digitalna orodja in tehnologije, vključno s tem, kako v primeru dela na daljavo uporabljati delovno opremo in kako vključiti odmore, da preprečimo obremenitev oči in poškodbe zaradi ponavljajočih se obremenitev.
- Izvajanje varnostnih protokolov za uporabo digitalnih orodij in tehnologij, kot so redno vzdrževanje in pregledovanje opreme ter uveljavljanje varnih delovnih praks.
- Izvajanje ukrepov kibernetске varnosti za zaščito pred morebitnimi vdori in drugimi kibernetскими grožnjami, ki bi lahko vplivale na varnost zaposlenih prek kraje identitete ali vdora v zasebnost.
- Redno spremljanje in ocenjevanje vpliva digitalizacije na VZD, vključno z učinkovitostjo varnostnih protokolov in programov usposabljanja, ter po potrebi prilagoditev.
- Spodbujanje zaposlenih, da si vzamejo redne odmore, kar prepreči čezmerno obremenitev oči, obremenitev hrbtenice in hkrati povrne nekatere kognitivne funkcije, ki so potrebne za kakovostno in varno delo. Poškodbe se pogosto pojavijo zaradi ponavljajočih se obremenitev in drugih morebitnih nevarnosti, povezanih z daljšim časom dela pred zaslonom.

S temi koraki za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu lahko delodajalci zagotovijo, da zaposleni izkoristijo prednosti digitalnih tehnologij, hkrati pa zmanjšajo tveganja in nevarnosti, povezane z njihovo uporabo. Delodajalcu je s poslovnega vidika bolj pomembna varnost na delu v smislu zaščite

podatkov in zasebnosti podjetja, vendar pa so vidiki delavca tisti, ki bi morali v vsaki organizaciji biti prioriteta. Zagotavljanje zdravega in varnega okolja omogoča kakovostno delo, njegovo vestno opravljanje ter napredek celotnega podjetja. S spodbujanjem zdravega delovnega okolja v svojem podjetju delodajalec postavi standard za celotno panogo, celotna panoga pa na koncu standard za celotno gospodarstvo. Samo po tem mehanizmu je mogoče, da se razvijejo pomembne regulative, ki jih pristojni organi vzpostavijo pri VZD (ILO, 2017).

### 3.1 Politika varnosti in zdravja pri delu na digitalnih platformah

Politika in regulativni organi s področja varnosti in zdravja pri delu na digitalnih platformah se razlikujejo glede na državo ali regijo. Globalno obstaja več oblikovalcev politik, ki obravnavajo to problematiko, na primer: Uprava za varnost in zdravje pri delu, Izvršni organ za zdravje in varnost, Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, Mednarodna organizacija dela ter Nacionalni odbor za delovna razmerja (ILO, 2017).

V Sloveniji so politični in regulativni organi VZD sicer manj razviti na področju digitalne varnosti, vendar pa zaradi čedalje pogostejše pojavnosti digitalnih delovnih okolij beležimo razvoj tudi na tem področju. Med regulativne organe po navedbi slovenskega zakona o varnosti in zdravju pri delu (2018) prištevamo *Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti*; *Inšpektorat RS za delo ter Slovensko združenje zdravnikov medicine dela*. Ta združenja zagotavljajo smernice in podporo delodajalcem in zaposlenim pri vprašanih, povezanih z zdravjem in varnostjo pri delu, vključno s tistimi, ki so povezana z digitalnimi platformami.

Pod okriljem regulativnih organov so pogosto inštituti, ki izvajajo raziskave, zagotavljajo vire in uveljavljajo zakone, da zagotovijo zaščito delavcev pred škodo med delom na splošno. Ravno med tem pa se v sodobnosti čedalje pogostejše pojavljajo tisti, ki testirajo ter študirajo digitalna okolja in njihove vplive na posameznika (Nooren et al., 2018).

Načinov, kako zakoni urejajo varnost in zdravje pri delu na digitalnih platformah, je, globalno gledano, precej. Vsi ti pristopi pa se usmerjajo v podobne korake, ki ustvarjajo generalni temelj. Številne države so na primer sprejele predpise, ki opredeljujejo pravni status delavcev v gospodarstvu neodvisno zaposlenih oz. zaposlenih na poziv znotraj digitalnih platform. Nekatere države so prav tako vzpo-

stavile kategorijo »odvisnih samozaposlenih«, da bi zajele delavce v ekonomiji na poziv oz. projektne delavce, ki se ne štejejo za zaposlene, ampak so za svoj dohodek odvisni od več različnih projektov na digitalnih platformah. Ta pravni status pomaga zagotoviti, da za te delavce veljajo enaka delovna zakonodaja in predpisi v zvezi z zdravjem in varnostjo kot za vse preostale zaposlene. Regulativni organi zato pogosto zahtevajo, da digitalne platforme zbirajo podatke o zdravju in varnosti njihovih uporabnikov, saj je te mogoče uporabiti za spremljanje delovnih razmer in prepoznavanje področij, kjer so potrebne izboljšave. Od delodajalcev, ki ponujajo delo na digitalnih platformah, lahko snovalci politik prav tako zahtevajo, da delavcem zagotovijo ustrezne odmore, omejijo število delovnih ur na dan ali teden ter zagotovijo, da imajo delavci dostop do ustrezne opreme in delovnih postaj – takšne, ki ne povzročajo poznejših poškodb ali okvar. Nadzorni organi pa tudi uveljavljajo predpise VZD in spremljajo skladnost v zvezi z varnostjo delavcev ter v skladu s tem izvajajo inšpekcijske preglede in izdajajo kazni za neupoštevanje zastavljenih standardov (Kongsvink et al., 2022).

Vpeljava regulacijskega postopka se razlikuje tudi po postopku vključitve v podjetje, vendar pa je ta posebej zastavljena, razvita in kontrolirana za delavce na digitalnih platformah. Najprej je pomembno prepoznati sektor, kjer se pojavi potreba po ureditvi. Potrebo po ureditvi je mogoče ugotoviti z raziskavo, posvetovanjem z zainteresiranimi stranmi ali poročili o incidentih. Ta korak vključuje določitev področja uporabe uredbe, vrste dela, ki ga zajema, in možnih tveganj za varnost in zdravje delavcev. Ko je ugotovljena potreba po predpisih, nadzorni organ razvije predpise za obravnavanje ugotovljenih tveganj. Ti predpisi lahko vključujejo zahteve za zagotavljanje varnostne opreme, usposabljanja ali varnih delovnih razmer. Seveda je za uspešnost tega nujno, da se pristojni organ posvetuje z zainteresiranimi stranmi, vključno z delavci na digitalnih platformah, operaterji platform in drugimi ustreznimi organizacijami, ki imajo vpogled v celovito situacijo. Ta korak zagotavlja, da so predpisi praktični in učinkoviti. Ko so razviti in obče sprejeti kot hipotetično uspešni, se izvajajo s pravnimi prijemi, kot so zakonodaja in direktive. Platforme morajo biti skladne s predpisi, kar pomeni, da so lahko tudi predmet inšpekcij ali revizij, kjer se zagotovi skladnost. Ta se pregleduje prek regulatornih organov, ki so odgovorni za uveljavljanje predpisov in spremljanje kakovosti njihovega upoštevanja. To vključuje izvajanje inšpekcijskih pregledov, izdajanje glob ali kazni za neskladnost in pa v najstrožji obliki tudi zapiranje platform, ki ne izpolnjujejo varnostnih

standardov. Predpisi se tudi redno pregledujejo, saj se lahko le tako zagotovita njihova učinkovitost in usklajenost s spreminjajočo se tehnologijo in delovnimi razmerami (Kongsvink et al., 2022).

### 3.2 Predlogi za delo od doma po smernicah varstva in zdravja pri delu

Delodajalci bi morali sprejeti ukrepe za ublažitev tveganj z zagotavljanjem usposabljanj o varni uporabi digitalnih platform ter spodbujanjem kulture, ki podpira ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Dobro počutje zaposlenih lahko intenzivno pripomore k preprečevanju razvoja zdravstvenih težav ter v končni fazi tudi zmanjšanju varnostnega tveganja pri opravljanju dela na digitalnih platformah (Arana-Landín et al., 2023).

Pomembno je, da se tako vertikalno kot horizontalno poudarja pomen kulture varnosti na delovnem mestu. To poteka predvsem prek spodbujanja zaposlenih, da poročajo o nevarnostih in potencialnih možnostih nesreč. Seveda pa lahko delodajalci situacije preprečijo tako, da omogočijo zagotovitev potrebne opreme in virov delovnega okolja, kot so ergonomski stoli, računalniški monitorji in tipkovnice – ti na dolgi rok preprečijo mišično-skeletne motnje in druge poškodbe (ILO, 2017).

Seveda pa je poleg fizičnega zdravja pomembna tudi dobra praksa glede duševnega zdravja. Na tem mestu morajo delodajalci omogočiti dostop do programov pomoči zaposlenim in redne prijave pri managerjih. Zaposlene morajo spodbujati tudi k ohranjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem ter si postavljati realne cilje in pričakovanja. Pri tem pomembno vlogo igra tudi spremljanje delovne obremenitve in delovnih ur, kar predstavlja tisto, ki poudarja realne cilje. Zaposlene bi delodajalci morali spodbujati, da si vzamejo dopust, kadar je to potrebno, tj. ko bi ocenili možnost izgorelosti (ILO, 2017).

### 3.3 Omejitve in priporočila za prihodnje raziskave

Temeljna omejitev naše raziskave je, da je opravljena zgolj teoretično in pri tem nima empirične podlage za potrditev naših ugotovitev. Pri osredotočanju na preostale raziskave, pri katerih bi ta prispevek uporabili kot nastavek, v tem odstavku predlagamo metode, ki bi lahko koristile pri izpopolnjenju in podrobnejši analizi obravnavanega problema VZD na digitalnih platformah.

Za prihodnje raziskave predlagamo študije z mešanimi metodami, kot so študije primera, intervjuji in opazovanja, kar zagotavlja obetaven pristop za raziskovanje teh vprašanj in razvoj strategij VZD. Pri tem je pomembno vključevanje metodologij programske opreme in metod, ki omogočajo takojšnje reakcije.

Smiselni so tudi drugi postopki, kot so analiza podatkov o zaposlenih glede na obliko dela, poročila o nesrečah, stopnje poškodb in povratne informacije delavcev. S tem lahko delodajalci in oblikovalci politik prepoznajo potencialna področja za izboljšanje varnosti in zdravja.

Prav tako pa je za celovito raziskavo pomembno vključiti tudi varnostne preglede na digitalnih platformah, ki lahko pomagajo prepoznati morebitne nevarnosti in tveganja ter oceniti učinkovitost obstoječih varnostnih ukrepov. Za to lahko uporabimo spletne sisteme in aplikacije za poročanje – že obstoječe ali pa posebej razvite za večja in bolj kompleksna podjetja. Izjemno uporabna sta prav tako umetna inteligenca (AI) in strojno učenje, kjer je mogoče na podlagi zgodovinskih podatkov zaznati vzorce in anomalije, ki lahko kažejo na morebitne varnostne in zdravstvene težave.

## 4. Sklep

Vprašanje varnosti in zdravja pri delu na digitalnih platformah je razmeroma novo raziskovalno področje, vendar je glede na vse večjo razširjenost digitalnih platform v našem vsakdanjem življenju izjemno pomembna tema. Študije Ferara et al. (2022); Kaldahl (2020); Min et al. (2019) ter preostalih so pokazale, da so lahko delavci na digitalnih platformah izpostavljeni povečanemu tveganju za telesne in duševne zdravstvene težave. Dejavniki, ki prispevajo k tem tveganjem, vključujejo dolgotrajno delo, pomanjkanje varnosti zaposlitve ter neustrezno usposabljanje in podporo glede upravljanja določene programske opreme in delovnega okolja.

Digitalizacija dela ima lahko tako pozitivne učinke na varnost in zdravje pri delu, saj omogoča večjo fleksibilnost delovnih mest in avtomatizacijo nevarnih nalog. Kljub temu pa se pojavljajo tudi negativni vidiki – ergonomska tveganja zaradi dolgotrajne uporabe digitalnih naprav, psihosocialna obremenitev zaradi dela na daljavo in povečano tveganje za varnost podatkov. Pomembno je, da organizacije prilagodijo svoje politike in zagotovijo ustrezno usposabljanje, da bi omogočile varno in zdravo delovno okolje v dobi digitalizacije.

Za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev na digitalnih platformah je pomembno, da delodajalci in oblikovalci politik izvajajo ukrepe, kot so zagotavljanje ustreznega usposabljanja, zagotavljanje pravičnih nadomestil in ugodnosti ter vzpostavitev jasnih smernic in predpisov za delo na digitalnih platformah. Obstoječa literatura obravnava problematiko VZD, vendar so potrebne dodatne optimizacije, saj gre tu za kompleksno tematiko.

Ker uporaba digitalnih platform strmo narašča, je zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na teh platformah ključnega pomena za zaščito posameznikov in skupnosti kot celote. Delodajalci s tem omogočijo kakovosten in konsistenten razvoj svojega podjetja ter tako tudi kredibilnosti celotne panoge, v kateri delujejo. Snovalci in regulatorji politike pa tako omogočijo kreiranje bolj varnega gospodarstva ter vpeljavo varnostnih prijemov, ki ne glede na situacijo zagotavljajo visoko mero stabilnosti, zanesljivosti in predvsem varnosti pri delu.

## Viri in literatura

- Arana-Landín, G., Laskurain-Itrubur, I., Iturrate, M. & Landeta-Manzano, B. (2023). Assessing the influence of industry 4.0 technologies on occupational health and safety. *CellPress: Heliyon*, vol. 9 (3): 13720.
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I. & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees performance and well-being: An evidence based systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 19 (19): 12373.
- Gifford, J. (2022). Remote working: Unprecedented increase and a developing research agenda. *Human resource development international*, 25 (2): 1–9.
- International Labor Organization (2017). *Safety and health at work in the digital age: A framework for action*. ILO.
- Kaldahl, K. (2020). *Health and safety in the gig economy: A qualitative investigation with taskrabbit workers*. Colorado State University: Department of Psychology.
- Kongsvink, T., Nilsen, M. & Atosen, S. (2022). Taming proteus: Challenges for risk regulation of powerful digital labor platforms. *International journal of environmental research and public health*, 19 (10): 6169.
- Leimeister, J. M. & Blohm, I. (2022). Digitalization and the future of work: Die Unternehmung. *Swiss Journal of Business Research and Practice*, 76 (1): 1–5.
- Min, J., Kim, Y., Lee, S., Jang, T., Kim, I. & Song, J. (2019). The fourth industrial revolution and its impact on occupational health and safety, worker's compensation and labor conditions. *Safety and health at work*, vol. 10 (4): 400–408.
- Ng, M., Naranjo, A., Schlotzhauer, A. E. & Schoss, M. (2021). Has the COVID-19 Pandemic Accelerated the Future of Work or Changed Its Course? Implications for Research and Practice. *International journal of environmental research and public health*, 18 (19): 10199.
- Nielsen, M., L., Laursen, C. S. & Dyreborg, J. (2022). Who takes care of safety and health among young workers?: Responsibilization of OSH in the platform economy. *Safety Science*, 149 (10): 56–74.
- Nooren, P., van Gorp, N., van Eijk, N. & Ó Fathaigh, R. (2018). Should we regulate digital platforms? A new framework for evaluating policy options: Evaluating policy options for digital platforms. *Policy and internet*, 10 (3): 264–301.
- Slovenski Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2018). Vlada RS – ZVDD.
- Tran, M. & Sokas, R. K. (2017). The gig economy and contingent work: An occupational health assessment. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59 (4): 1.
- Akyildiz, C. (2023). Integration of digitalization into occupational health and safety and its applicability: A literature review. *The European research journal*, 9 (6): 1–11.
- Karam Armache, J., Ladki, S. & Daher-Armache, G. (2022). The rise of remote work and its implications of US organizations and boards of directors. *Corporate ownership and control*, 20 (1): 176–184.

**Nik Škorja, dipl. ekon. (UN)**, je absolvent Ekonomsko-poslovne fakultete, Univerze v Mariboru. Njegova področja zanimanja ter raziskovanja so strateško planiranje, projektni management ter agilno vodenje projektov.

# Analiza kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo

Jure Andolšek<sup>1</sup>, Matej Černe<sup>2</sup>

e-pošta<sup>1</sup>: jure.ando@gmail.com

e-pošta<sup>2</sup>: matej.cerne@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Članek se osredotoča na analizo kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo in obravnava težavnosti, s katerimi se srečujejo ob zaključku svoje športne kariere, ter poudarja izzive, ki jih prinaša prehod v podjetniško okolje. Raziskava je vključevala intervjuje in analizo odgovorov s pomočjo analitičnega orodja tematske mreže. Ugotovljeno je, da je ključnega pomena za uspešen karierni prehod predhodna priprava posameznika. Zavedanje bližajočega se konca kariere in zgodnje priprave na naslednjo kariero se izkažejo kot pomembni dejavniki. Posamezniki, ki se odločijo vstopiti v športno-podjetniški svet, imajo prednost, saj že prinašajo pridobljene relevantne izkušnje. Izkoriščanje teniškega socialnega kapitala, ki so ga posamezniki nabrali skozi svoje profesionalno športno udejstvovanje, pa samo še poveča in izboljša poslovanje v podjetništvu. Za uspešno kariero tako v tenisu kot tudi v podjetništvu pa je ključno, da posamezniki gradijo in razvijajo dve pomembni kompetenci: proaktivnost in vztrajnost.

**Ključne besede:** tenis, športni profesionalizem, karierni prehod, podjetništvo

## 1. Uvod

Uspešne kariere v vrhunskem športu zahtevajo obsežno časovno in finančno predanost posameznika (Conzelmann & Nagel, 2003; Samuel & Tenenbaum, 2011). Vrhunski teniški profesionalci se letno soočajo z izvedbo številnih tekem v okviru „Združenja teniških profesionalcev“, kar vodi do izčrpanosti in finančnih pritiskov, povezanih z dosežki na turnirjih (Thiel et al., 2011; Geyer, 2009). Ta kombinacija intenzivnosti in dodatnega stresa lahko vpliva na igro in posameznike prisili v zaključek profesionalne kariere (Trieb et al., 2008).

Po koncu profesionalne teniške kariere se športniki soočajo z odločitvijo glede nadaljnje poklicne poti. Ker so še vedno razmeroma mladi, da bi se upokojili, številni izberejo pot podjetništva, kjer lahko prenesejo in izkoristijo bogate izkušnje, pridobljene v športu (Boyd, Harrison & McInerney, 2021). Ta prehod omogoča športnikom maksimiranje njihovega potenciala in izkoristek ponujenih priložnosti, hkrati pa pomeni izziv in novo poglavje v njihovi poklicni poti.

Kljub obilici raziskav o kariernih prehodih vrhunskih športnikov obstaja opazna vrzel v literaturi, ko gre za razumevanje specifičnih poti bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo. Ta pomanjkljivost v obstoječem znanju ustvarja potrebo po poglobljenem raziskovanju in analizi, kako ti športniki preoblikujejo svoje kompetence in izkušnje iz profesionalnega športa v uspešne podjetniške veščine. Ta študija zato ne le zapolnjuje to vrzel, ampak prav tako prispeva k boljšemu razumevanju unikatnih izzivov in priložnosti, ki jih ti prehodi ponujajo. S tem bo omogočeno celovitejše razumevanje fenomena kariernih prehodov in podprto oblikovanje učinkovitejših strategij za podporo športnikom v njihovih pokariernih podjetniških prizadevanjih.

Koncept, ki bo preučevan v tem članku in povezuje, kar smo navedli do zdaj, je analiza kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo. Gre torej za bивše slovenske profesionalne tenisače, ki so se po svoji zaključeni poti, pa če je bil zaključek prostovoljen ali neprostovoljen, usmerili v podjetništvo.

Namen tega članka je športnikom omogočiti razumevanje in ponuditi pomoč pri uspešni izvedbi karier-

nega prehoda iz profesionalnega športa v podjetništvo. Z izvedbo temeljite študije bomo analizirali vzorce in identificirali ključne vidike tega prehoda. Poseben poudarek bo namenjen rezultatom pogovorov s petimi bivšimi slovenskimi tenisači ter tremi profesionalnimi športniki iz drugih športnih panog, ki so uspešno prestopili v podjetniške vode. Naš cilj je ponuditi smernice in ukrepe za izboljšanje kariernega prehoda bivših profesionalnih tenisačev, ki pa jih bodo lahko uporabili tudi drugi profesionalni športniki ob zaključku svoje profesionalne športne kariere.

Raziskava bo osredotočena na razumevanje razlogov, zakaj se bivši teniški profesionalci odločijo za karierni prehod v podjetništvo ter kako ta prehod vpliva nanje. Ratten (2015) poudarja vlogo socialnega kapitala in individualnih lastnosti športnikov podjetnikov, ki oblikujejo njihove sposobnosti na igrišču in v podjetništvu ter prinašajo rezultate. Odločitev o karierni poti je pomembna (Esbroeck, Tibos & Zaman, 2005), pri čemer so posamezniki, ki se odločajo samostojno in učinkovito, pogosto bolj uspešni (Gianakos, 1999). Vendar je ključno, da posamezniki načrtujejo, izvajajo premišljene korake in si prizadevajo doseči svoje karierno zastavljene cilje, če želijo doseči uspeh v podjetništvu (McDonald, 2011). Podjetništvo ni samo poklic, temveč način življenja, ki spreminja življenjski slog posameznika in je tesno povezan z njihovimi vrednotami, interesi in strastmi (Marcketti, Niehm & Fuloria, 2009). Poleg tega ima podjetništvo pomemben vpliv na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Jones, Ratten & Hayduk, 2020), zato morajo posamezniki sami skrbeti, da ohranjajo mejo med tema dvema svetovoma.

## 2. Pregled literature

V preteklih letih je bilo oblikovanih veliko različnih definicij podjetništva, saj so številni avtorji temu posvetili svojo življenjsko raziskovalno pot (Van de Ven, 1993). Kljub raznolikosti definicij pa imajo skoraj vse podoben pomen in cilj, ki se nanaša na podjetništvo (Hébert & Link, 2009). Vendar pa je pri obravnavi podjetništva bistveno bolj pomemben sam podjetnik in naloge, ki jih izvaja v kontekstu podjetništva, kot pa konkretna definicija (Pšeničny, 2000). Rebernik (1995) tako pravi, da lahko za podjetnika opredelimo tistega, ki: (1) spodbuja kombiniranje prvine poslovnega procesa, (2) uvaja nove tehnike in proizvode, (3) sprejema tehtne odločitve in (4) sprejema tveganja, ki so lahko nagrajena z dobičkom.

V našem članku, ki se osredotoča na preučevanje kariernega prehoda, je ključno raziskati motivacijo posameznikov za izbiro samostojne podjetniške poti (Špilak, 1999). Rebernik, Tominc, Crnogaj, Širec in Bradač Hojnik (2013) opredeljujejo dva potencialna motiva za vstop v podjetništvo: (1) prisiljeni vstop, kjer posamezniki izberejo podjetništvo kot vir preživetja, ki ga drugače ne bi imeli, in (2) motivirani vstop, kjer posamezniki prepoznajo podjetniško priložnost in verjamejo v njen potencial na trgu, zato se svobodno odločijo za samostojno podjetniško pot. Vsekakor pa se moramo zavedati, da se ta dva motiva razlikujeta glede na posamezno državo, saj se v državah z visoko stopnjo brezposelnosti pojavlja več podjetništva iz prisile kot motiviranega vstopa (Rebernik et al., 2016).

Pred raziskovanjem vstopa v podjetništvo pa je pomembno, da razumemo, kako zahtevna je pot vrhunškega športnika (Hosta, 2000). Vrhunski športnik prehaja skozi več faz in vsaka stopnja zahteva specifične prilagoditve (Cecić Erpič, 2002). Statistika kaže, da le en odstotek vseh športnikov doseže vrhunsko raven v svojem športu (Doupona & Petrović, 2000). V zadnjem času pa se pojavlja tudi čedalje več problemov v športnem profesionalizmu, saj je vrhunski šport že presegel tisto kritično mejo pretirane preobremenitve (Duopona & Petrović, 2000). Čedalje bolj pa sta v ospredju tudi dva velika problema: (1) pogostejše kršenje človekovih pravic, povezanih s formalnopravnim ustrojem športnih asociacij, in (2) kršenje svoboščin v športu (Ambrožič et al., 1995).

Ob primerjavi športnikov z nešportniki obstaja hipoteza, da profesionalni športniki pogosto izstopajo po določenih značilnostih in imajo določene predispozicije, ki na koncu prinesejo tisto dodano vrednost, da lahko postanejo profesionalni športniki: (1) psihološke značilnosti, kot so ekstravertiranost, visoka potreba po uspehu, čustvena agresivnost, samozavest, in (2) sposobnost prilagajanja stresnim situacijam (Tušak, Marinšek & Tušak, 2009). Pot do uspeha v vrhunskem športu pa ni odvisna le od posameznika, ampak tudi od njegove družine, ki se mora prilagajati. Soočiti se morajo z dejstvom, da kljub veliki vloženi zavzetosti in sredstvom uspeh ni zagotovljen in rezultati morda ne bodo sledili.

Brečko (2006) opredeljuje pot profesionalnega športnika kot specializirano poklicno kariero na ozkem področju, ko pa se profesionalni športnik odloči za prehod v podjetništvo, se njegova kariera spremeni v podjetniško kariero. Van Vianen, De Pater in Preenen (2008) poudarjajo, da je ne glede na izbrano karierno pot ključno, da posamezniki sami aktivno gradijo in vodijo svojo kariero ter se borijo za svoj

poklicni napredek, če želijo doseči karierni uspeh. Če obravnavamo kariero kot posameznikovo individualno pot (Cappellen & Janssens, 2005), opazimo, da karierna pot ni vedno usmerjena navzgor, ampak moramo to pot razumeti bolj celovito. Lahko vključuje razvoj navzkrižnih funkcionalnih sposobnosti ali pa prevzem večje odgovornosti na obstoječem delovnem mestu, ne da bi to nujno pomenilo premik na višji položaj (Croteau & Wolk, 2010).

Možina (2002) poudarja, da imata tako profesionalna športna kariera kot podjetniška kariera močan vpliv individualnega dela. Ko posameznik načrtuje svojo kariero, je njegova dolžnost upoštevati različne dejavnike, kot so biosocialni razvoj in druge zunanje okoliščine, da bo lahko sprejel najbolj ustrezno odločitev (Blažič, 2017). Poleg tega mora posameznik postaviti cilje za svoj osebni razvoj in pridobiti potrebne informacije, saj v primeru njihovega pomanjkanja obstaja možnost, da bodo njegove odločitve manj učinkovite ali celo napačne (Možina, 2002).

Hill (2019) opozarja, da se vsaka individualna poklicna pot in odnos do poklicnega dela spreminjata skozi čas, zato je vrednotenje produktivnosti in izbire poklicne poti možno le ob upoštevanju daljšega časovnega obdobja. Šele s pogledom nazaj lahko ugotovimo, ali je bila posameznikova izbira pravilna. Smale in kolegi (2018) pa poudarjajo, da je za povečanje uspešnosti ključno, da se posameznik na svoji karierni poti vede proaktivno, saj je proaktivno vedenje v luči spreminjajoče se realnosti bolj pomembno kot kdaj prej (Crant, 2000). Proaktivno vodenje lastne kariere pa ne pomeni nujno, da morajo posamezniki zapustiti svojo trenutno delodajalsko organizacijo. Lahko so proaktivni ter dosegajo rast in napredek tudi znotraj svoje obstoječe organizacije (Sylva, Mol, Den Hartog & Dorenbosch, 2019).

Vrhunska pot športnika je zahtevna in prav tako zahteven je tudi prehod v življenje po koncu športne kariere. Zato je izjemno pomembno, da posamezniki zelo resno pristopijo k načrtovanju svoje prihodnosti po koncu športne poti. Po mnenju McKnighta, Bernesa, Chorneyja, Orra in Bardicka (2009) je še boljše, če posamezniki že med vrhuncem svoje kariere začnejo razmišljati o tem, kako se bodo spopadli s koncem športne poti in načrtovali svoje nadaljnje korake. Večina športnikov težko prenaša konec kariere, vendar po mnenju CeciĆ Erpić (2002) prilagajanje močno variira glede na posameznikovo doživetje situacije. Prostovoljni zaključek kariere olajša prehod v pošportno življenje, medtem ko neprostovoljni zaključek poveča verjetnost za intenzivnejše težave.

Na podlagi pregleda literature smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1a: Zakaj določeni bivši slovenski profesionalni tenisači po končani teniški karieri preusmerijo svojo karierno pot v podjetništvo, drugi se pa za to ne odločijo?
- RV1b: Kateri so najpomembnejši razlogi za to, da nekateri bivši slovenski profesionalni tenisači po končani teniški karieri preusmerijo svojo karierno pot v podjetništvo?
- RV2: Ali lahko bivši slovenski profesionalni tenisači konkurirajo drugim posameznikom na podjetniški poti, če so večino časa preživel samo v teniškem svetu, medtem ko so se lahko drugi posamezniki učili teoretičnih in praktičnih vidikov podjetništva?
- RV3: Ali je podjetniška pot pri bivših slovenskih profesionalnih tenisačih lažja od preostalih na začetku, ker že imajo neko prepoznavnost in poznanstva, ki so si jih ustvarili pri svoji profesionalni teniški poti?
- RV4: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na podjetniško uspešnost pri bivših slovenskih profesionalnih tenisačih?
- RV5: Kakšne so podjetniške kariere bivših slovenskih profesionalnih tenisačev?

### 3. Metoda raziskovanja in izvedba raziskave

Za potrebe našega članka smo uporabili intervjuje kot metodo raziskovanja, nato pa smo uporabili analitično orodje tematska mreža za preučevanje pridobljenih podatkov. Ta metoda analize se opira na več pristopov kvalitativne analize. V prvem koraku analize smo kodirali besedilo, ki smo ga pridobili iz intervjujev, to pomeni, da smo besedilo razdelili na smiselne segmente. V naslednjem koraku smo identificirali teme na podlagi povezav med posameznimi segmenti besedila. Vsaka tema predstavlja eno idejo in zajema več segmentov besedila. Te identificirane teme so osrednje za našo analizo (Attride-Stirling, 2001).

V tretjem koraku smo oblikovali analitične mreže, ki združujejo teme v skupine, imenovane organizirane teme, te skupine vključujejo ključne trditve, predloge in ideje. Mreže prikazujejo povezave med temami. V četrtem koraku se osredotočimo na opis posameznih tematskih mrež in raziskavo vzorcev, ta korak vključuje vpogled v posamezne vzorce in citiranje relevantnih delov izvirnega besedila (Attride-Stirling, 2001).

V petem koraku se osredotočimo na povzetek ključnih ugotovitev in identifikacijo vzorcev iz tematskih mrež. Zadnji korak pa vključuje primerjavo povzetkov z uporabljenimi teorijami v članku, kar nam omogoča odgovarjanje na zastavljena raziskovalna vprašanja ter proučevanje pomembnih tem, konceptov in struktur (Attride-Stirling, 2001).

Komunikacijo z intervjuvanci smo začeli prek elektronske pošte, kjer smo v sporočilu opisali cilj raziskave, tematiko intervjuja in ključna raziskovalna vprašanja. Intervjuvanci so bili izbrani prek osebnih poznanstev avtorjev. Intervjuje smo izvedli prek programske opreme Zoom, pri čemer smo vsakega intervjuvanca obravnavali posamično. Med intervjuji smo v dokument Word neposredno beležili delne odgovore intervjuvancev, po končanem intervjuju pa smo pripravili celovit transkript odgovorov. Intervjuji s petimi nekdanjimi slovenskimi profesionalnimi tenisači in tremi nekdanjimi profesionalci iz drugih športov so potekali med 8. in 25. majem 2023. Vsi intervjuji so potekali gladko v sproščenem okolju in so trajali od pol ure do ene ure in pol.

Med analizo besedil iz intervjujev smo uporabili proces kodiranja, kjer smo identificirali in opisali 14 kod za segmentiranje besedilnih odlomkov. Sle-

dilo je povezovanje segmentov glede na ujemanje kod, kar je omogočilo oblikovanje osnovnih tem. Te osnovne teme smo nato združili glede na njihovo vsebinsko povezanost, kar je privedlo do oblikovanja treh tematskih mrež. Te mreže predstavljajo kategorizacijo ključnih vsebinskih elementov, ki smo jih identificirali v intervjujih.

Za izboljšanje analize podatkov in pridobitev globljega razumevanja smo se odločili, da bomo poleg intervjujev z bivšimi slovenskimi profesionalnimi tenisači izvedli tudi intervjuje z drugimi bivšimi slovenskimi profesionalnimi športniki iz različnih panog. S tem smo omogočili medsebojno primerjavo rezultatov. Intervjuvance, izmed preostalih bivših profesionalnih športnikov, smo izbrali na podlagi osebnih poznanstev avtorjev. Večina tematskih mrež pri drugih športnikih je podobna, vendar obstajajo razlike v štirih osnovnih temah. V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali te razlike.

#### 4. Rezultati raziskave

V tabeli 1 so prikazane vse kode in teme ter njihova povezava.

**Tabela 1:** Oblikovanje tematskih mrež

| KODE                                                                                                                                                                       | OSNOVNE TEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ORGANIZIRANE TEME                                                                                                                                                  | GLOBALNE TEME                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Športno udejstvovanje</li> <li>Vpliv staršev</li> <li>Šola</li> <li>Teniška zveza Slovenije</li> <li>Profesionalni tenis</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zgodnji začetki ukvarjanja s športom</li> <li>Starševski vpliv za športno udejstvovanje</li> <li>Redno treniranje tenisa v mladinskih letih</li> <li>Kombinacija teniškega udejstvovanja s šolanjem</li> <li>Vpliv Teniške zveze Slovenije</li> <li>Prehod iz mladinske sekcije v profesionalni tenis</li> <li>Postavljanje tenisa na prvo mesto</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Proces spremembe iz tekmovalnega v profesionalni tenis</li> <li>Trajanje profesionalnega teniškega udejstvovanja</li> </ol> | <b>Vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika</b>                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Zaključek</li> <li>Sprememba kariere</li> <li>Podjetništvo</li> <li>Socialni kapital</li> <li>Proaktivnost</li> </ul>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>Pomisli o zaključku profesionalne teniške kariere</li> <li>Konec profesionalne teniške kariere</li> <li>Sprememba karierni poti</li> <li>Osnove podjetniškega razmišljanja in delovanja</li> <li>Vpliv teniškega socialnega kapitala</li> <li>Vpliv proaktivnega vedenja na uspešnost v podjetniškem svetu</li> </ol>                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zaključek profesionalne teniške kariere</li> <li>Začetek podjetniškega udejstvovanja</li> </ol>                             | <b>Potek spremembe karierni poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznika</b>             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetence</li> <li>Sposobnosti</li> <li>Problemi</li> <li>Nasveti</li> </ul>                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>Pomembnost osebnih kompetenc</li> <li>Splet vrednot</li> <li>Problemi prehoda v podjetniški svet</li> <li>Predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu v podjetniški svet</li> </ol>                                                                                                                                                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Uspešnost prehoda v povezavi s posameznikom</li> <li>Izboljšanje učinkovitosti prehoda</li> </ol>                           | <b>Politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo</b> |

Vir: lastno delo

Kot je razvidno iz tabele 1, so se po izvedenih intervjujih z bivšimi slovenskimi teniški profesionalci oblikovale tri skupine tematskih mrež. Prva tematska mreža, *vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika*, je ključna za razumevanje, kako se ta šport odraža na posameznikovo življenje in kaj je potrebno ter čemu se je treba odreči, ko se odločimo za to karierno pot. Na podlagi analize intervjujev smo identificirali dve glavni temi. Prva tema se osredotoča na *proces spremembe iz tekmovalnega v profesionalni tenis*. Med intervjuji smo ugotovili, da se le malo ljudem, ki se odločijo za teniško kariero, uspe prebiti v profesionalni svet. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi starši, ki svojega otroka spodbujajo k igranju tenisa in pogosto predstavljajo glavne sponzorje v začetni fazi. Ko pa posamezniki izberejo profesionalno teniško pot, se začnejo intenzivni treningi, pri katerih tenis postane glavna prioriteta, medtem ko preostale dejavnosti trpijo. Sprejetje profesionalne teniške poti zahteva prilagajanje celotnega življenjskega okolja posameznika in njegove ekipe, vključno s potovanji, žrtvovanji, težavnimi situacijami, napornimi treningi in nenehnim vlaganjem v prihodnja leta.

Druga organizirana tema se osredotoča na *trajanje profesionalnega teniškega udejstvovanja*, ki je v povprečju približno deset let. Večina posameznikov se za to pot odloči v starosti 19 ali 20 let in jo zaključi okoli 30. leta, bodisi zaradi upada fizičnih in psihičnih sposobnosti bodisi zaradi pogostih teniških poškodb, ki se pojavljajo med profesionalno kariero. Trajanje kariere je odvisno od številnih dejavnikov, pri čemer so dosežki eni izmed najpomembnejših. Z dosežki pa pride tudi finančna varnost, ki je ključna za pokrivanje osnovnih stroškov in drugih življenjskih potreb, kot so poudarili intervjuvanci.

Druga tematska mreža se osredotoča na *potek spremembe karierne poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznika*, ki je pomembna življenjska prelomnica za intervjuvance. Pri prvi organizirani temi, *zaključek profesionalne teniške kariere*, so intervjuvanci izpostavili dva ključna razloga za končanje svoje profesionalne teniške poti: (1) pomanjkanje zadovoljivih rezultatov in (2) starost. Koncept »dovolj dobrih rezultatov« je težko opredeliti, vendar so posamezniki sami ugotovili, da brez izjemnih dosežkov ne bi mogli doseči najvišjih ravni in so zato modro sprejeli odločitev, da končajo svojo kariero, namesto da bi vztrajali brez realnih možnosti za vrhunski uspeh.

Druga organizirana tema, *začetek podjetniškega udejstvovanja*, obravnava prve korake intervjuvancev na podjetniški poti. Med intervjuvanci sta se le dva odločila nadaljevati podjetniško pot v teniskem

svetu, medtem ko so preostali svojo podjetniško pot razvili skozi druge projekte. Najuspešnejši med njimi je prevzel že uveljavljeno podjetje, kar mu je omogočila visoka denarna nagrada, ki jo je prejel prek teniških nagrad. Preostali intervjuvanci so se podali na samostojne podjetniške poti, začeni skorajda iz nič, in še danes gradijo svoje podjetniške uspehe. Kljub različnim podjetniškim usmeritvam je skupna točka vsem intervjuvancem zadovoljstvo s trenutno doseženo točko v življenju in predanost nadaljevanju podjetniške poti. So pa tudi odprti za nove izzive, ki se jim morda ponudijo v prihodnosti.

Tretja tematska mreža, *politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo*, se osredotoča na subjektivni vidik posameznikovih razmišljanj o prehodu in prikazuje glavne probleme in nasvete, s katerimi so se intervjuvanci srečali. V prvi organizirani temi, *uspešnost prehoda v povezavi s posameznikom*, smo ugotovili, da so skupne točke med vsemi intervjuvanci njihove kompetence in sposobnosti, ki so jih razvili na profesionalni teniški poti. Vztrajnost, predanost in ustrezne delovne navade so bili najpogostejši odgovori intervjuvancev in so ključna načela, ki so jih izpostavili kot temelj za uspešen prehod v podjetništvo. Kljub morebitnim izzivom na poti kariernega prehoda lahko posameznik doseže želene rezultate, če se zavzeto trudi in ohranja vero v lastno odločitev, kot so poudarili intervjuvanci.

Način, kako povečati uspešnost kariernega prehoda, pa govori druga organizirana tema, *izboljšanje učinkovitosti prehoda*, kjer intervjuvanci poudarjajo pomen priprave posameznika. Ne glede na čas, ko so se odločili za spremembo kariere, vsi teniški intervjuvanci izpostavljajo, da je ključnega pomena za uspešen prehod iz teniškega profesionalizma v podjetništvo, kako temeljito se posameznik pripravi na ta prehod in kako aktivno deluje v tej smeri. Nekateri intervjuvanci poudarjajo tudi pomembnost pridobivanja dodatnega akademskega znanja. Vsi pa se strinjajo, da je nujno, da posameznik že med svojo profesionalno športno kariero začne razmišljati o koncu te kariere in o tem, kaj bo počel naprej. Po mnenju vseh intervjuvancev je kombinacija priprav na karierni prehod med aktivnim teniškim delovanjem, vztrajnostjo in trdim delom najboljša pot do uspešnega prehoda v novo karierno smer.

Kot smo že omenili, smo izvedli tudi **komparativno analizo v primerjavi z drugimi športniki**. Po temeljiti analizi okolja smo ugotovili, da je preusmeritev v podjetništvo med tenisači razmeroma redka. Zato smo se odločili raziskati še dodaten športni vidik. Naš cilj je bil pridobiti vpogled v karierni pre-

hod in razumeti dejavnike, ki vplivajo na uspešen prehod iz športa v podjetništvo.

Pri analizi intervjujev smo prvo razliko med bivšimi profesionalnimi športniki iz tenisa in bivšimi profesionalnimi športniki iz drugih panog ugotovili predvsem v *razlogu za začetek športnega udejstvovanja* pri posameznikih. Bivši teniški profesionalci so se večinoma odločili za to pot zaradi vpliva staršev, medtem ko so se drugi športniki odločali na podlagi različnih okoliščin, kot so učitelji športne vzgoje ali prijatelji iz otroštva. Druga razlika se je izkazala v časovnem vidiku prehoda iz tekmovalnega športa v podjetništvo. Pri tenisu se ta proces pogosto začne že pri približno 12 letih, medtem ko pri drugih športih to običajno nastopi okoli 16. ali 17. leta.

Tretja razlika, ki smo jo opazili, se nanaša na *razloge za zaključek športne profesionalne poti*. Pri tenisačih smo ugotovili dva glavna razloga: (1) starost in (2) slabi rezultati v mladinskih sekcijah. Nasprotno pa so bili pri drugih športnikih najpogostejši razlogi povezani z zdravjem, kot so poškodbe ali druge zdravstvene težave. Zadnja, četrta razlika se je pojavila v *kontekstu izzivov pri kariernem prehodu v podjetništvo*. Tenisači so kot ključno težavo izpostavili slabo pripravljenost posameznika na tak prehod, medtem ko so preostali športniki predvsem kritizirali pomanjkljivosti v športnem sistemu države.

## 5. Diskusija

### 5.1 Temeljne ugotovitve

Ugotovili smo, da prehod bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo ni zgolj enkraten dogodek, ampak pomeni dolgoročen proces, ki zahteva pripravo že pred zaključkom aktivne športne kariere, če želijo doseči čim večji uspeh v tem kariernem preskoku. V sam prehod je vključenih več ključnih dejavnikov, kot so uspešnost v profesionalnem tenisu, dedna podjetniška ozadja, motivacija, samoiniciativnost, proaktivnost, socialni kapital iz teniškega okolja ter želja po novih izzivih in vztrajnost pri doseganju novih ciljev.

- **RV1a: Zakaj nekateri bivši slovenski profesionalni tenisači po končani teniški karieri preusmerijo svojo karierno pot v podjetništvo, drugi pa se za to ne odločijo?**
- **RV1b: Kateri so najpomembnejši razlogi za to, da nekateri bivši slovenski profesionalni tenisači po končani teniški karieri preusmerijo svojo karierno pot v podjetništvo?**

Na podlagi analize intervjujev smo ugotovili, da je odločitev za vstop v podjetniško pot po končani teniški karieri tesno povezana z ugotovljenimi podobnostmi med svetom teniškega profesionalizma in podjetništva. Športniki lahko prenesejo pridobljene izkušnje iz športnega profesionalizma v podjetništvo, kar jim omogoča maksimalno izkoriščanje znanja, kot so že prikazali Boyd, Harrison in McInerny (2021). Poleg tega je profesionalni tenis zahtevno področje, ki zahteva obsežno časovno in finančno vlaganje ter povzroča velik stres (Trieb, Huber & Kainberger, 2008). Vendar pa imajo športniki, ki so že pridobili izkušnje pri obvladovanju stresa, časovnem upravljanju in osebnem vlaganju, olajšan prehod v podjetništvo.

Nekateri posamezniki se izognejo podjetniški poti, saj si želijo manj stresno in intenzivno življenje, potem ko so že doživeli veliko stresa med svojo profesionalno teniško kariero. Podobne ugotovitve so v svoji raziskavi predstavili tudi Trieb, Huber in Kainberger (2008). Kljub temu pa drugi intervjuvanci kot motivacijo za prehod v podjetništvo izpostavljajo tudi socialni kapital, ki so ga pridobili med uspešno teniško kariero (Ratten, 2015). Pomembno je, da posamezniki pri svoji odločitvi izkažejo natančnost in samoiniciativnost, saj je odločitev glede kariere ena najpomembnejših v življenju posameznika (Gianakos, 1999; Esbroeck, Tibos & Zaman, 2005). Večina intervjuvancev se je za prehod v podjetništvo odločila zaradi podobnosti življenjskega sloga med profesionalnimi tenisači in podjetniki ter izkoriščanja prednosti teniškega socialnega kapitala, ki ga tenisači pridobijo med svojo kariero.

- **RV2: Ali lahko bivši slovenski profesionalni tenisači konkurirajo drugim posameznikom na podjetniški poti, če so večino časa preživeli samo v teniškem svetu, medtem ko so se lahko drugi posamezniki učili teoretičnih in praktičnih vidikov podjetništva?**

Bivši profesionalni tenisači verjamejo, da kljub pomanjkanju podjetniških izkušenj lahko konkurirajo z drugimi podjetniki zaradi edinstvenih kompetenc, ki so jih pridobili na teniški poti. Poleg tega izkoristijo teniški socialni kapital, ki jim pomaga pri doseganju podjetniških ciljev. Nekateri se tudi vrnejo v teniški svet po koncu kariere, kar jim prinaša še več izkušenj in poznanstev. Prilagodljivost, samodisciplina in druge psihološke značilnosti profesionalnih športnikov olajšajo njihov prehod v podjetništvo in nadomestijo pomanjkljivosti v podjetniških vidikih (Tušak, Marinšek & Tušak, 2009).

- **RV3: Ali je podjetniška pot pri bivših slovenskih profesionalnih tenisačih lažja od preostalih na začetku, ker že imajo določeno prepoznavnost in poznanstva, ki so si jih ustvarili na svoji profesionalni teniški poti?**

Podjetniške poti so unikatne in se razlikujejo glede na različne dejavnike. Resnična uspešnost vsake poti se pokaže šele, ko ocenimo dosežene rezultate (Hill, 2019). Odločitev bivših profesionalnih tenisačev, ali želijo nadaljevati podjetniško kariero v teniškem svetu ali se usmeriti drugam, je izjemno pomembna. Pridobljena poznanstva imajo velik vpliv na njihovo podjetniško delovanje, še posebej za tiste, ki ostanejo v teniškem svetu. Obseg poznanstev ter povezava med teniškim uspehom in teniškim socialnim kapitalom pomembno vplivata na podjetniško pot. Kljub temu pa sta ključna tudi izkoriščanje teniškega socialnega kapitala s strani posameznika in pravilna usmeritev na področje podjetništva.

- **RV4: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na podjetniško uspešnost pri bivših slovenskih profesionalnih tenisačih?**

Karierni premiki se običajno zgodijo glede na spremembo osebnih interesov, vrednot, sposobnosti ter delovnega okolja (Blažič, 2017). Pri slovenskih profesionalnih tenisačih smo ugotovili, da na podjetniško uspešnost vplivajo teniški socialni kapital, teniški dosežki in proaktivno vedenje. Proaktivno vedenje je izpostavljeno kot ključna sestavina za uspeh tako v športu kot v podjetništvu, saj omogoča prilagajanje hitro spreminjajočemu se okolju, kar je ugotovil že Crant (2000) v svoji raziskavi. V podjetništvu je ta dinamičnost še bolj izrazita zaradi novih tehnologij.

- **RV5: Kakšne so podjetniške kariere bivših slovenskih profesionalnih tenisačev?**

Skoraj vsi profesionalni športniki doživijo dve ključni karierni fazi: športno kariero in kariero po koncu športne poti. Le redki dosežejo dovolj finančne stabilnosti med svojo športno kariero, da se lahko po upokojitvi preprosto spočijejo in uživajo sadove svojih dosežkov. Naši intervjuvanci so se odločili za podjetniško pot, ki je znana po svojih tveganjih, kar je podrobno predstavila tudi Brečko (2006). Podjetniška kariera se razlikuje od profesionalne kariere v tem, da je bolj široko usmerjena (Brečko, 2006). Ključno je, da si posameznik, ne glede na življenjsko obdobje, postavi karierni cilj, ki ga motivira in mu omogoča jasno usmerjanje (Grennhaus, Callanan & Kaplan, 1995).

## 5.2 priporočila za prakso

Na podlagi poglobljenega teoretičnega pregleda izbrane znanstvene in strokovne literature ter skrbno izvedene empirične raziskave smo formulirali serijo izboljšav in ključna priporočila:

- Posameznik naj se pripravi na prehod iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo pred koncem svoje športne kariere.
- Priporočljivo je poiskati pomoč svetovalcev in izkušenih posameznikov, ki so že opravili podoben prehod.
- Začeti delovati v smeri naslednje kariere že pred njenim koncem, da se lahko naslednja kariera nadaljuje brez prekinitve.
- Nadaljevati kariero v športnem podjetniškem svetu, kjer so že pridobljene potrebne izkušnje.
- Izkoristiti teniški socialni kapital, pridobljen med profesionalnim teniškim udejstvovanjem, in ga nadalje graditi tudi po koncu športne kariere.
- Razvijati ključni kompetenci proaktivnosti in vztrajnosti, ki sta ključni za uspeh tako v teniškem profesionalizmu kot v podjetništvu.
- Ne dovoliti, da mnenja drugih ovirajo vztrajanje in doseganje osebnih ciljev.
- Iskati pomoč pri institucijah, ki ponujajo osnovno podjetniško znanje, in proaktivno izkoriščati razpoložljive vire pomoči, ki so namenjeni profesionalnim športnikom za karierni prehod.

## 5.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Naša raziskava pa ima tudi nekaj omejitev. Teoretične omejitve so se pojavile pri iskanju specifične literature o prehodu iz profesionalnega športa v podjetništvo. Tako za prihodnje raziskave priporočamo razširitev vzorca in poglobljeno raziskavo vsebinskega vidika ter vključitev dodatnih dejavnikov, ki oblikujejo pot profesionalnega tenisa, za boljše razumevanje te specifične kariere. Praktične omejitve raziskave vključujejo omejeno število intervjujev in omejenost slovenskega profesionalnega teniškega prostora. Kljub temu smo zajeli raznolik spekter vzorca, vendar za prihodnje raziskave priporočamo uporabo širšega vzorca, ki vključuje tudi teniške profesionalce, ki se niso odločili za podjetništvo, za boljše razumevanje prehoda v drugo profesionalno kariero.

Raziskava je pokazala, da je predpriprava na sam prehod eden od pomembnejših elementov za uspešen prehod iz profesionalnega tenisa v podjetništvo. Tukaj se pojavlja več možnosti za nadaljnje raziskovanje na

tem področju. Raziskovalci se lahko usmerijo v raziskovanje specifičnih predpriprav oziroma podrobneje definirajo, kaj vse te predpriprave pomenijo in vključujejo. Možnost pa je tudi, da se raziskovalna nit usmeri bolj v raziskovanje različnih podpornih institucij, ki so namenjene olajšanju temu prehodu, ter da se vse skupaj poveže v smiselno in praktično izvedljivo celoto.

## 6. Zaključek

V članku smo analizirali karierni prehod bivših slovenskih teniških profesionalcev v podjetništvo. Preučevali smo potek kariere od profesionalnega tenisa do podjetništva, pri čemer smo uporabili teoretično podlago ter izvedli raziskavo s pomočjo intervjujev in analizo tematske mreže. Glavne teoretične implikacije kažejo, da je za uspeh v podjetništvu ključna vloga posameznika kot podjetnika. Poleg tega je pomembno spoznanje, da je vsaka kariera, ne glede na izbrano področje, zahtevna in specifična ter da je odgovornost posameznika, da gradi in dela na svoji poti. Zavedati pa se moramo tudi, da tako, kot je težka profesionalna pot športnika, je izjemno težka tudi karierna pot podjetnika.

V empiričnem delu naše raziskave smo s polstrukturiranimi intervjuji in analitičnim orodjem tematske mreže analizirali karierni prehod iz profesionalnega športa v podjetništvo. Ugotovili smo pomembnost priprave posameznika že pred koncem kariere in izkoriščanje socialnega teniškega kapitala v podjetniškem kontekstu. Primerjali smo rezultate z drugimi športniki in opazili podobnosti ter nekatere redke razlike, gotovo pa lahko rečemo, da tenis izstopa kot zahteven individualni šport.

Zaključek članka poudarja, da sta poleg številnih spretnosti in znanj za uspešen prehod iz profesionalnega tenisa v podjetništvo ključna posameznikovo razmišljanje in vztrajnost. Ne glede na edinstvene izzive na poti je pomembno, da ostane močni in premagamo ovire tako v profesionalni športni karieri kot v podjetništvu. Pomembno je razumeti, da se vsi posamezniki soočajo s podobnimi izzivi, in na koncu je odločilno, kdo vztraja pri doseganju svojih ciljev.

## Viri in literatura

Ambrožič, F., Dežman, B., Kovač, M., Petrović, K., Strel, J., Škof, B., Štihec, J., Šugman, R. & Urbanc, J. (1995). *Šport v Republiki Sloveniji: dileme in perspektive*.

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385–405.
- Blažič, M. (2017). Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 2, 75–90.
- Boyd, D. E., Harriosn, C. K. & McInerney, H. (2021). Transitioning from athlete to entrepreneur: An entrepreneurial identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 479–487.
- Brečko, D. (2006). Karierna sidra in načrtovanja izobraževanja (III. del). *Andragoška spoznanja*, 12(3), 10–29.
- Cappellen, T. & Janssens, M. (2005). Career paths of global managers: Towards future research. *Journal of World Business*, 40(4), 348–360.
- Cecić Erpič, S. (2002). *Konec športne kariere: razvojno psihološki in športno psihološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Conzelmann, A. & Nagel, S. (2003). Professional Careers of the German Olympic Athletes. *International Review for the Sociology of Sport*, 38(3), 259–280.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Croteau, J. D. & Wolk, H. G. (2010). Defining advancement career paths and succession plans: Critical human capital retention strategies for high-performing advancement divisions. *International Journal of Educational Advancement*, 10(2), 59–70.
- Doupona, M. T. & Petrović, K. (2000). Šport in družba: sociološki vidiki. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Esbroeck, R. V., Tibos, K. & Zaman, M. (2005). A Dynamic Model of Career Choice Development. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 5–18.
- Geyer, H. (2009). Quit Behavior of Professional Tennis Players. *Journal of Sports Economics*, 11(1), 89–99.
- Gianakos, I. (1999). Patterns of Career Choice and Career Decision-Making SelfEfficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 244–258.
- Greenhouse, J. H., Callanan, G. A. & Kaplan, E. (1995). »The role of goal setting in career management«, *International Journal of Career Management*, 7(5), 3–12.
- Hébert, R. F. & Link, A. N. (2009). *»A History of Entrepreneurship«*. Routledge.
- Hill, K. Q. (2019). Research Creativity and Productivity in Political Science: A Research Agenda for Understanding Alternative Career Paths and Attitudes Toward Professional Work in the Profession. *PS: Political Science & Politics*, 53(1), 79–83.
- Hosta, M. (2000). *Figure športa*. Ljubljana: samozaložba.

- Jones, P., Ratten, V. & Hayduk, T. (2020). Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 783–793.
- Marcketti, S. B., Niehm, L. S. & Fuloria, R. (2009). An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3), 241–259.
- McDonald, P. (2011). Mapping your Career: the path to professional fulfillment is paved with careful planning and a measured, disciplined approach. *Internal Auditor*, 68(3), 40–45.
- McKnight, K., Bernes, K., Chorney, D., Orr, D. & Bardick, A. (2009). Life After Sport: Athletic Career Transition and Transferable Skills. *Journal of Excellence*, 13, 63–77.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ratten, V. (2015). Athletes as entrepreneurs: The role of social capital and leadership ability. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(4), 442–455.
- Rebernik, M. (1995). *Ekonomika podjetja* (2. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K. & Bradač Hojnik, B. (2013). *Nezaznane priložnosti: GEM Slovenija 2012*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B. & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujno: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Samuel, D. R. & Tenenbaum, G. (2011). The Role of Change in Athletes' Careers: A Scheme of Change for Sport Psychology Practice. *Sport Psychologist*, 25(2), 233–252.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickman, M., Dysvik, A., Gianecchini, M., Kaše, R., Lazarova, M., Reichel, A., Roza, P. & Verbruggen, M. (2018). »Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture«. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 105–122.
- Sylva, H., Mol, S. T., Den Hartog, D. N. & Dorenbosch, L. (2019). Person-job fit and proactive career behaviour: A dynamic approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 631–645.
- Špilak, Š. (1999). *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Thiel, C., Vogt, L., Bürklein, M., Rosenhagen, A., Hübscher, M. & Banzer, W. (2011). Functional Overreaching During Preparation Training of Elite Tennis Professionals. *Journal of Human Kinetics volume*, 28, 78–89.
- Trieb, H., Huber, W. & Kainberger, F. (2008). A rare reason for the end of a career in competitive tennis. *Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*, 48(1), 120–122.
- Tušak, M., Marinšek, M. & Tušak, M. (2009). *Družina in športnik*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 8(3), 211–230.
- Van Vainen, A. E., De Pater, I. E. & Preenen, P. T. (2008). Career management: taking control of the quality of work experiences. *International handbook of career guidance*, 283–301.

---

**Jure Andolšek** je doktorski študent programa Management in organizacija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Je aktiven član številnih društev. Njegovo delo obsega delovanje na fakulteti kot asistent pri vajah Managementa, ter koordinacija športne sekcije na projektu: Spanje in delo. Zunaj fakultete pa je aktiven tudi v podjetniško-start up in športnem svetu. Zanima ga predvsem podjetništvo, raziskovanje, gospodarstvo in politika. Je tudi član ekipe »HumanizingDigitalWork«, ki združuje skoraj vse njegove glavne interese.

---

**Matej Černe** je zaposlen na Ekonomski fakulteti v Ljubljani kot redni profesor. Poučuje predmete, kot so: Management človeških virov, Projektni management, Ravnanje z ljudmi pri delu in Tehnološki management. Zunanaj fakultete večino časa nameni svoji družini in prijateljem, občasno pa tudi odigra košarkarsko partijo. Zadnje časa je močno vpleten v platformo, ki je primarno usmerjena v širjenje raziskav na presečišču poslovanja in digitalizacije – »HumanizingDigitalWork«.

# Uporaba dizajnerskega načina razmišljanja na primeru zagonskega podjetja in večje hotelske verige

Dejan Uršič<sup>1</sup>, Anja Svetina Nabergoj<sup>2</sup>

e-pošta<sup>1</sup>: dejan.ursic@ef.uni-lj.si

e-pošta<sup>2</sup>: anja.svetina@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Namen članka je analizirati, kako podjetja v turizmu in nastanitveni industriji uporabljajo dizajnersko razmišljanje, in primerjati, kakšne so ključne razlike pri inoviranju v zagonskem podjetju in večji hotelski verigi. Zaradi čedalje večje kompleksnosti poslovnega sveta so turistična podjetja prisiljena h konstantnemu inoviranju. Kljub temu da je dizajnersko razmišljanje znana metoda inoviranja, pa je malo pozornosti posvečene njeni uporabi v turizmu in nastanitvenih dejavnostih. Na podlagi analize obstoječe literature in dveh študij primerov v članku prikažemo, kako se dizajnersko razmišljanje uporablja v panogi turizma. Poleg tega pa poudarimo, kakšne so razlike med uporabo dizajnerskega razmišljanja in inoviranjem v zagonskem podjetju in večji hotelski verigi. V zaključku predstavimo korake, kako lahko podjetja v nastanitveni dejavnosti uporabijo dizajnersko razmišljanje za razvoj inovativnih idej.

**Ključne besede:** dizajnersko razmišljanje, inovativnost, turizem, zagonsko podjetje, hotelska veriga

## 1. Uvod

S pojavom globalizacije, digitalizacije in čedalje večjega vpliva visoke tehnologije postaja svet čedalje bolj kompleksen in podvržen konstantnim spremembam (Mortati et al., 2023). Velik vpliv na poslovanje podjetij pa je imela tudi kriza, povezana z epidemijo covid-19 (Škare et al., 2021). Trendu nenehnih sprememb sledi tudi panoga turizma in z njo povezane industrije. Podjetja znotraj njih se morajo poleg prej omenjenih pojavov soočiti tudi z novimi izzivi, kot so podnebne spremembe, mobilna družba, novi modeli odnosov skozi družbena omrežja in delitvena ekonomija (Budeanu et al., 2016).

Kljub spopadanju s temi izzivi so v zadnjem obdobju turistične industrije zabeležile močno rast. Turizem je med letoma 2012 in 2018 znotraj Evropske unije povečal rast za 47 %, število podjetij v tej industriji se je povečalo za 29 %, promet za 30 % in število zaposlenih v tej panogi za 21 % (Eurostat, 2021). Posledica tega pa je, da morajo biti ponudniki turističnih proizvodov in storitev stalno bolj inovativni pri razvoju svojih produktov, saj jim le to omogoča preživetje

podjetja in izboljšanje tržnega položaja (Magadan & Rivas, 2018). Pogosto podjetja v iskanju konkurenčne prednosti začnejo tekmovati predvsem s ceno ali pa iščejo inovacije v izboljšanju produktov, ki zahtevajo visokotehnološke rešitve (Breier et al., 2021). To pa je povezano z visokimi investicijami. Poleg tega takšen pristop privede do tega, da so v procesu izboljšanja proizvodov in storitev spregledane želje in potrebe končnih uporabnikov, ker so ponudniki usmerjeni v izboljšave predvsem s svojega vidika.

Prav zato je v ospredje prišel drug pristop k inovativnosti, imenovan dizajnersko razmišljanje, ki je osredotočen na iskanje rešitev z vidika končnega uporabnika. Tukaj govorimo o inovacijah, usmerjenih v uporabnika (angl. user-driven innovation) (Hjalager & Nordin, 2011). Znotraj koncepta dizajnerskega razmišljanja se tako podjetja osredotočijo na uporabnika, kjer je glavni namen ugotoviti potrebe, ki jih želijo zadovoljiti kupci, in nato najti rešitev, ki rešuje problem, s katerim se sooča končni uporabnik. S tem podjetja ugotovijo boleče točke uporabnikov, ki jih lahko definiramo kot identificiran problem, s katerim se uporabnik sooča in ki ga podjetje lahko reši (Salminen et al., 2022).

Kljub temu da je inovativnost ena izmed ključnih komponent poslovanja, saj lahko predstavlja pomemben dejavnik pri razvoju konkurenčne prednosti podjetij (Porter, 1985) in ima ogromen vpliv na okolje, trženje in marketing, javno politiko in regionalno znanost (Hall & Williams, 2019), je v literaturi razmeroma malo pozornosti posvečene vlogi inovativnosti na področju turizma. Konsistentno s tem v literaturi primanjkuje empiričnih raziskav, ki preučujejo uporabo dizajnerskega razmišljanja na področju turizma in nastanitvenih storitev.

Glavni cilj članka je narediti primerjavo uporabe dizajnerskega razmišljanja med zagonskim podjetjem v nastanitveni panogi in v večji hotelski verigi. Tako na podlagi identificirane raziskovalne vrzeli in z namenom prispevanja k razumevanju uporabe dizajnerskega razmišljanja v turizmu ta članek poskuša primerjati, (1) kako dizajnersko razmišljanje uporabljajo na eni strani zagonska podjetja in na drugi večje hotelske verige in (2) kako poteka celoten inovacijski proces v zagonskih podjetjih in kako v večjih hotelskih verigah. Z našim člankom prispevamo k boljšemu razumevanju konceptov inovativnosti in ustvarjalnosti na področju turizma (Gabriel et al., 2016; Jernsand et al., 2015; Pikkemaat et al., 2019) in dodajamo empirične rezultate k literaturi o razvoju in izvajanju organizacijskih inovacij (Damanpour, 1991).

## 2. Pregled literature in raziskovalna vprašanja

V poslovni literaturi se pojavlja veliko definicij fenomena inovacije. Inovacija je nov ali izboljšan izdelek ali postopek (ali njuna kombinacija), ki se bistveno razlikuje od prejšnjih izdelkov ali postopkov posamezne enote in je na voljo potencialnim uporabnikom (kot izdelek) ali ga je enota začela uporabljati (postopek) (OECD/Eurostat, 2018). Inovacijo ločujemo od drugih konceptov, kot je na primer invencija, saj je treba inovacijo izvesti, in sicer tako, da se začne aktivno uporabljati ali da je na voljo za uporabo drugim strankam, podjetjem, posameznikom ali organizacijam (OECD/Eurostat, 2018). Na področju dizajnerskega razmišljanja se najbolj uporablja definicija inovacije po Brownu (2008), ki meni, da inovacija ni samo nova ideja, temveč mora biti ta ideja uresničljiva z ekonomskega in tehnološkega vidika ter zaželeno s strani uporabnikov. Ta definicija tako izhaja predvsem s podjetniškega vidika na inovativnost in na njen pogled glede uspešne vpeljave proizvoda ali storitve na trg.

Dizajnersko razmišljanje lahko razumemo kot ustvarjalno metodo, ki se ukvarja s kompleksnimi in nejasnimi problemi, ki običajno nimajo zgolj ene rešitve (Buchanan, 1992). Ta metoda obstaja že dolgo (Beckman & Barry, 2007; Brown, 2008; Dorst, 2011; Dunne & Martin, 2006; Dym et al., 2005; Kimbell, 2011), vendar pa je pomen dobila šele v zadnjih 15 letih. Danes je dizajnersko razmišljanje splošno prepoznavna metoda, ki se uporablja za ustvarjalno reševanje problemov (Martin, 2009) in vključuje tudi človeka, empatijo in prototipiranje (Mortati et al., 2023). Njen glavni namen je razviti inovacije, ki so pogojene z razumevanjem tega, kaj ljudje kot končni uporabniki nekega proizvoda ali storitve potrebujejo, si želijo in kaj imajo radi (Brown, 2008). Tako proces dizajnerskega razmišljanja s pomočjo ustvarjalnosti in pristopa, usmerjenega v končnega uporabnika, pomaga podjetjem pri oblikovanju boljših rešitev, nižanju stroškov in tveganj ter povečuje vpletenost in zavzetost zaposlenih (Liedtka, 2018). Podjetja, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje, lahko poleg procesa inoviranja močno izboljšajo tudi učinkovitost preostalih procesov (Martin, 2009). To pa posledično lahko vodi tudi v oblikovanje konkurenčne prednosti.

V zadnjih dveh desetletjih je mogoče opaziti večjo prisotnost koncepta inovacij v povezavi s storitvenim sektorjem (Peters & Pikkemaat, 2005). Inovacije v turizmu lahko delimo na inkrementalne in radikalne (Breier et al., 2021). Inkrementalna inovacija pomeni manjše in postopno izboljševanje proizvodov in procesov, ki znižujejo stroške in izboljšujejo zaželenost proizvoda (Norman & Verganti, 2014). Radikalna oz. disruptivna inovacija pa pomeni popolno spremembo trenutnega poslovanja (Norman & Verganti, 2014). Podjetja, ki delujejo v turizmu in nastanitvenih storitvah, velikokrat zaradi omejenih finančnih sredstev in kapacitet uvajajo inkrementalne inovacije, ki se predvsem nanašajo na razvoj tehnologije (na primer razvoj pametnih telefonov), in ne radikalnih inovacij, ki bi imele večji vpliv na trg (Breier et al., 2021). V nasprotju z večjimi podjetji pa je Airbnb kot zagonsko podjetje uvedel radikalno inovacijo na trg. Airbnb je spletna platforma, ki povezuje osebe, ki oddajajo nastanitve, in osebe, ki iščejočasne nastanitve (Öberg, 2023). Na podlagi svojega inovativnega poslovnega modela, ki temelji na uporabi internetne tehnologije, zniževanju stroškov, uporabi stanovanjskih dobrin in ki stremi k bolj avtentični lokalni izkušnji, je Airbnbju uspelo radikalno spremeniti panogo (Guttentag, 2015). Poleg tega je večja turistična podjetja prisilil v inoviranje, ki so se mu prej lahko izogibala.

Ker je dizajnersko razmišljanje proces, ki je usmerjen v razvoj novih načinov ustvarjanja vrednosti za uporabnike, je cilj dizajnerskega razmišljanja v turizmu osredotočen na izboljšanje turistične izkušnje (Fesenmaier & Xiang, 2016). Še posebej v zadnjem času, ko je mogoče zaznati velik vpliv družbenih omrežij na poslovanje podjetij (Dwivedi et al., 2021), morajo podjetja dati poudarek izboljšanju uporabniške izkušnje. Uporabniki te izkušnje, ki so bodisi pozitivne bodisi negativne, delijo s preostali uporabniki na različnih platformah, kar lahko močno vpliva na ugled blagovne znamke podjetij. Prav zato je dizajnersko razmišljanje ključno pri izboljšanju turističnih izkušenj, saj uporabnik v večini turističnih aktivnosti tudi sam sodeluje (Hjalager & Nordin, 2011). Uporaba dizajnerskega razmišljanja omogoča turističnim podjetjem, da natančneje definirajo problem uporabnikov in nato pripravijo rešitve, ki dejansko rešujejo problem uporabnikov in zadovoljijo njihove želje. To posledično vodi v večje zadovoljstvo in zaupanje uporabnikov, saj se ti zavedajo, da so prav oni v središču pozornosti.

Hjalager in Nordin (2011) menita, da je pridobitev povratnih informacij glede uporabnikove izkušnje ključnega pomena za možnost izboljšanja storitev. Podjetja lahko v okviru dizajnerskega razmišljanja uporabijo različne metode kvalitativnega raziskovanja, da pridobijo podrobnejše informacije o uporabnikih in dosežejo njihovo poglobljeno razumevanje. Kot na primer zbiranje pritožb in njihova analiza, poglobljeni intervjuji z uporabniki, intervjuji o kritičnih incidentih, fokusne skupine, opazovanje, paneli in zapisi uporabnikov. Podjetja lahko s pomočjo dizajnerskega razmišljanja pripravijo različna vprašanja, na podlagi katerih lahko bolj natančno definirajo problem, s katerim se soočajo uporabniki. Tako hkrati zadovoljijo potrebe ciljnih skupin in ohranijo smer strateškega razvoja podjetja (Zieliński & Studzińska, 2015). S takšnim pristopom k inovacijam podjetja ugodijo preferencam uporabnikov, poleg tega pa jim nudijo edinstveno turistično izkušnjo.

Na podlagi pregleda literature in identificirane raziskovalne vrzeli bomo v tem članku odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako se dizajnersko razmišljanje uporablja za inoviranje v panogi turizma?
- Katere so ključne razlike med inoviranjem v zagonskem podjetju v primerjavi z večjimi turističnimi podjetji?
- Kakšne so glavne razlike med uporabo dizajnerskega razmišljanja v zagonskih podjetjih in večjih turističnih podjetjih?

### 3. Metoda raziskovanja

Ta članek vsebuje dve študiji primera, ki sta v razpravi nato primerjani med seboj. Študijo primera lahko definiramo kot poglobljeno proučevanje in raziskovanje kompleksnosti in edinstvenosti točno določenega projekta, strategije, organizacije, programa ali sistema v realnem okolju, iz različnih perspektiv (Thomas, 2021). Primarni namen je pridobiti poglobljeno razumevanje specifične teme, z namenom deljenja pridobljenega znanja s proučevanim podjetjem.

Prva študija primera o zagonskem podjetju Airbnb izhaja iz nabora informacij, ki so bile pridobljene iz sekundarnih virov. Te predvsem izhajajo iz pisnih intervjujev in videoposnetkov intervjujev ustanoviteljev in različnih direktorjev opisanega podjetja. Vsa dejstva pa so podprta še s pomočjo člankov in raziskav, povezanih s podjetjem (Bilgihan & Nejad, 2015; Gebbia, 2013, 2015; Guttentag 2015; Guttentag et al., 2017). Druga študija primera pa je oblikovana na podlagi delno strukturiranega intervjuja z nekdanjo vodjo inovativnosti v večji hotelski verigi H. Trenutno je intervjuvanec zaposlen v svetovalni agenciji, ki podjetjem svetuje o inovativnosti in dizajnerskem načinu razmišljanja. Intervju je potekal v ponedeljek, 16. avgusta 2021, ob 15. uri po našem času prek aplikacije Zoom. Trajal je 38 minut in 21 sekund. Hotel-sko verigo H smo izbrali, ker je bila ena izmed prvih večjih hotelskih verig, ki je v svoje poslovanje vpe-ljala dizajnersko razmišljanje. Intervju je bil posnet tako z videom kot s snemalnikom glasu na pametnem telefonu.

### 4. Ugotovitve in razprava

V tabeli 1 je prikazana primerjava osnovnih podatkov o obeh podjetjih.

Delitvena ekonomija je v zadnjih dveh desetletjih eden izmed najbolj pomembnih in inovativnih poslovnih modelov na področju nastanitvenih storitev (Bilgihan & Nejad, 2015). Razvoj delitvene ekonomije in platform »peer-to-peer« je izkoristil Airbnb (Zervas et al., 2017), ki se je od svoje ustanovitve leta 2007 razvil v mednarodno podjetje, ki ponuja nastanitve po skoraj vsem svetu (Airbnb, 2023; Bilgihan & Nejad, 2015). Airbnb lahko razumemo kot disruptivno inovacijo, saj je s svojim inovativnim poslovnim modelom, ki temelji na internetni platformi in edinstveni izkušnji, popolnoma spremenil sektor turističnih nastanitev in spremenil strukturo tržnega deleža (Guttentag 2015; Guttentag et al., 2017). Kljub trenutnemu

**Tabela 1:** Primerjava podatkov o obeh podjetjih

| Podjetje                         | Airbnb                                                             | Hotelska veriga H                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Leto ustanovitve                 | 2008                                                               | 1957                             |
| Velikost/kapacitete              | 6.600.000 nastanitev                                               | 1.350 nastanitev                 |
| Število lokacij                  | Nastanitve v več kot 100.000 krajih po svetu v več kot 220 državah | Nastanitve v 70 državah po svetu |
| Število zaposlenih               | 6.811                                                              | 130.000                          |
| Glavni vir konkurenčne prednosti | Mreža nastanitev                                                   | Blagovna znamka                  |

Vir: lastno delo

uspehu se je podjetje, še posebej na začetku svojega poslovanja, soočalo s številnimi težavami zagonskega podjetja, predvsem z zagotavljanjem ustreznega in zadostnega financiranja (Gebbia, 2013, 2016). Tabela 2 prikazuje problem oz. boleče točke, ki so jih imeli uporabniki, in rešitve, ki so jih pri Airbnbju razvili z uporabo dizajnerskega razmišljanja.

Gebbia (2013) meni, da je Airbnb klasičen primer dizajnerskega razmišljanja. Ustanovitelji so bili postavljeni pred problem, kako svojim gostom pripraviti edinstveno bivanje in izkušnjo, s katero bodo izkusili svet in kulturo na bolj avtentičen in povezan način. Skupaj so nabrali ideje, ki so jih nato testirali na prvih uporabnikih. Pomembno je bilo, da so se postavili v čevlje svojih gostov, torej kaj bodo potrebovali, katere poti bodo izbrali, kako bo potekal njihov dan. Na podlagi teh vprašanj pa so poskusili ugotoviti glavne izzive, s katerimi se bodo gosti soočili v času svojega bivanja. Tako so se usmerili v uporabnika in lastnosti storitve prilagodili njegovim potrebam in željam.

Pri hotelski verigi H so zaznali trende, da se poslovno okolje spreminja vsak dan, globalna konkurenca povečuje in lojalnost gostov zmanjšuje. Z namenom sprememb in prilagajanja trendom se je

vodstvo hotelske verige odločilo za uporabo dizajnerskega razmišljanja, da bi povečali inovativnost znotraj organizacije in da bi se razlikovali od svojih konkurentov. Vpeljava dizajnerskega razmišljanja v takšno hotelsko verigo pa je precej dolgotrajen postopek, z več ovirami kot pri zagonskem podjetju, kot je Airbnb. Za uspešno vpeljavo dizajnerskega razmišljanja sta potrebni precejšnja transformacija uporabniške izkušnje in sprememba organizacijske kulture.

Namen vpeljave dizajnerskega razmišljanja v hotelsko verigo H je bil predvsem prehod od rigidne blagovne znamke in operativnih standardov k izboljšani izkušnji tako gostov kot zaposlenih (Bowman & Lute, 2014). Pri verigi so v 10 nastanitvah, vključno s hoteli v San Franciscu, Sao Paulu in Hongkongu, eksperimentirali z razsvetljavo, pohištvo in opremljenostjo hotelskih sob. Poleg tega so poskušali spremeniti organizacijsko kulturo s poudarkom na večjem sodelovanju med različnimi oddelki in hitrem prototipiranju novih idej (Bowman & Lute, 2014). Dizajnersko razmišljanje služi zaposlenim kot orodje, s katerim se lahko zaposleni drugače pogovarjajo z gosti in razumejo njihove boleče točke (angl. pain points) v točno določenem hotelu. Intervjuvanec meni, da je bolje, da se razvijejo inovativne ideje znotraj posameznih ho-

**Tabela 2:** Problemi uporabnikov in rešitve, ki so jih razvili pri podjetju Airbnb z uporabo dizajnerskega razmišljanja

| Problem oz. boleče točke uporabnikov                                                                                                                                                                    | Rešitev, razvita z uporabo dizajnerskega razmišljanja                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fotografije nastanitev so bile narejene z mobilnim telefonom pri slabi osvetlitvi, zato so bile slabe kakovosti. To je zmanjševalo privlačnost nastanitve in posledično zmanjševalo število rezervacij. | Ustanovitelji so najeli profesionalno fotografsko opremo in znova fotografirali nastanitve. Posledično so v enem tednu podvojili prihodke.                                      |
| V začetku poslovanja je bila glavna težava zmožnost zaupanja uporabnikov. Uporabniki bi delili slike in informacije o svojih nastanitvah in dovolili popolnim neznancem, da prespijo pri njih.          | Ustanovitelji so oblikovali sistem ocenjevanja, kjer morata tako gostitelj kot gost oddati oceno. Na podlagi takega sistema se nato uporabniki lažje odločijo, komu zaupati.    |
| Gosti so poleg nastanitve iskali tudi lokalne izkušnje.                                                                                                                                                 | Ustanovitelji so goste hodili iskat na letališče, pripravili seznam najboljših kavarn z namenom pripraviti nepozabno izkušnjo. Pozneje se je iz tega razvil Airbnb Experiences. |

Vir: Gebbia, 2013, 2016

telov kot pa na ravni celotne organizacije. Tako imajo manjše baze, kjer zaposlene učijo mišljenja in procesov, s katerimi lahko rešujejo probleme edinstvenih in točno določenih tipov gostov, ki bivajo v njihovih hotelih. Intervjuvanec da primer, da se gosti v prestižnem delu New Yorka močno razlikujejo od gostov manjšega hotela na Karibih.

Intervjuvanec meni, da je v današnjem času inkrementalna inovacija nujno potrebna za poslovanje podjetij, da lahko ta preživijo. Za povečanje konkurenčne prednosti pa je potrebna radikalna inovacija, za katero pa je potreben popolnoma drugačen nabor spretnosti. Poleg tega meni, da inovacije storitev, v primerjavi z inovacijami proizvodov, zahtevajo večjo mero discipline znotraj organizacij. Ključnega pomena pri razvoju inovacij storitev pa je vplivanje na vedenje zaposlenih znotraj hotelov, saj ti dostavljajo storitev končnim uporabnikom. Sprememba vedenja je gotovo eden izmed največjih izzivov pri inovacijah, saj gre za spremembo poslovanja, delovanja in praks, ki jih nekateri zaposleni izvajajo že vrsto let in so zaradi tega uspešni pri svojem delu ter v panogi kot celoti. Inovatorji se tega lotijo s pomočjo inspiracije in pripovedovanja zgodb, da se lahko zaposleni poistovetijo z novostmi in se vključijo v proces inoviranja. Ključnega pomena zanje sta sodelovanje in sooblikovanje inovativnih idej, saj so v takem okolju veliko bolj navdušeni nad njimi.

Na podlagi prebrane literature, poslušanja intervjujev z ustanoviteljem Airbnbja in opravljenega intervjuja z vodjo inovativnosti v večji hotelski verigi je mogoče trditi, da vsa podjetja v turistični panogi in panogi nastanitev stremijo po inovacijah. Inovacije so tisto, kar podjetjem omogoča preživetje v da-

našnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Kljub temu je mogoče zaznati kar nekaj razlik v procesu inoviranja in uporabe dizajnerskega načina razmišljanja med zagonskim podjetjem Airbnb in večjo hotelsko verigo. Tabela 3 prikazuje primerjavo med različnimi vidiki inoviranja med Airbnbjem in hotelsko verigo H.

Večje, globalne in svetovno prepoznane hotelske verige izvajajo bolj inkrementalne inovacije. Tukaj gre predvsem za inovacije znotraj posameznih procesov operacij in aktivnosti hotela. S pomočjo dizajnerskega razmišljanja lahko ugotovijo, kako lahko neke procese postopoma izboljšajo, povečajo učinkovitost in produktivnost, hkrati pa ohranijo enako raven zadovoljstva svojih gostov. Ali pa se odločijo za reševanje problema, ki ga imajo uporabniki, ob tem pa še vedno ohranijo kakovost izvajanja storitev.

Razlog za vpeljavo različnih tipov inovacij je, da imajo večje hotelske verige neki utečen sistem poslovanja, ki ga razvijajo skozi desetletja delovanja. Takšen sistem jim omogoča učinkovito izvajanje aktivnosti, poleg tega pa je prav to eden izmed razlogov, zaradi katerega so hoteli razvili kakovost svojih storitev in si na podlagi te kakovosti zgradili svoj ugled. V takšen sistem poslovanja je težko vpeljati inovacijsko kulturo. Inovacijska kultura je pomemben dejavnik inovacij proizvodov in storitev (Martin-de Castro et al., 2013). Kljub temu da večje hotelske verige poskušajo usmeriti svojo organizacijsko kulturo k spodbujanju inovacij, je kultura, ki istočasno ceni učenje skozi napake in nadpovprečno poslovanje, težko ustvariti (Pisano, 2019). Z vpeljavo inovacij, ki bi popolnoma spremenile način poslovanja in celotno izkušnjo uporabnika storitev, hoteli, v primeru

**Tabela 3:** Primerjava vidikov inoviranja med podjetjem Airbnb in hotelsko verigo H

|                                                      | <b>Airbnb</b>                                                       | <b>Hotelska veriga H</b>                              |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Način organiziranja inovacijske ekipe</b>         | Vsi v podjetju so odgovorni za inovacije.                           | Centralni inovacijski tim, ki poroča upravi.          |
| <b>Način prepoznavanja priložnosti za inoviranje</b> | Opazovanje, vživiljanje v izkušnjo stranke.                         | Analiza kvantitativnih podatkov o gostih.             |
| <b>Način testiranja inovativnih idej</b>             | Testiranje prototipov in iteracija na podlagi povratnih informacij. | Ankete, fokusne skupine.                              |
| <b>Vrsta inovacij</b>                                | Inkrementalne in radikalne inovacije.                               | Inkrementalne inovacije.                              |
| <b>Pripravljenost na tveganje</b>                    | Veliko.                                                             | Majhno.                                               |
| <b>Hitrost inovacijskih ciklov</b>                   | Visoka.                                                             | Nizka.                                                |
| <b>Velikost inovacijskega portfelja</b>              | Velika.                                                             | Majhna.                                               |
| <b>Način vpeljave inovacij</b>                       | Specifičen za posamezno lokacijo.                                   | Posplošen pristop.                                    |
| <b>Fokus inoviranja</b>                              | Fokus na celotno izkušnjo gosta.                                    | Fokus zgolj na aktivnosti znotraj hotelskih objektov. |

Vir: Gebbia, 2013, 2016

neuspešne inovacije, tvegajo poslabšanje ugleda in slabo ime blagovne znamke. Prav zaradi tega pa se velikokrat odločijo za manj tvegane inovacije, ki ne zadoščajo za izjemno izboljšanje zadovoljstva končnih uporabnikov in ne vodijo v dramatično izboljšanje poslovnih izidov in povečanje tržnega deleža.

Tako pri Airbnbju kot v hotelski industriji uporabljajo dizajnersko razmišljanje z namenom izboljšanja izkušnje končnih uporabnikov. Ključno orodje dizajnerskega razmišljanja je empatija. Tako Airbnb kot hotelske verige uporabljajo empatijo in etnografske pristope kvalitativnega raziskovanja s svojimi uporabniki, da lažje razumejo končnega uporabnika, prepoznajo boleče točke in neizpolnjene želje. Razlika, ki se pojavi, je, da pri Airbnbju uporabljajo koncept dizajnerskega razmišljanja za celotno izkušnjo gosta. Od pristanka na letališču, njegovega bivanja v nastanitvi do prehrane, obiska znamenitosti in drugih aktivnosti. Pri hotelih pa se uporaba dizajnerskega razmišljanja predvsem osredotoča na aktivnosti in procese znotraj hotela. Torej na sprejem gosta, čistočo sobe in aktivnosti, ki jih je mogoče opravljati znotraj in v okolici objekta. Tukaj so v hotelski verigi povsem omejeni v svojem fokusu inoviranja in velikokrat zanemarijo izboljšanje storitev zunaj svojih objektov.

Še ena razlika med uporabo dizajnerskega razmišljanja in inoviranjem med hotelom in Airbnbjem je, da se pri hotelih osredotočajo na oblikovanje takšnih rešitev, ki so dolgoročno vzdržne in prenosljive po celotni verigi hotelov. To pomeni, da morajo hotelske verige zastaviti proces dizajnerskega razmišljanja tako, da lahko inovirajo in rešujejo probleme uporabnikov na vseh njihovih destinacijah. Intervjuvanec pravi, da so takšne inovacije »vanilla«. Tukaj misli na to, da so takšne inovacije preveč varne in nimajo tako velikega učinka, kot bi ga lahko imele. Problem, ki se pojavi, je, da se uporabniki na različnih destinacijah, ki jih ponuja hotelska veriga, močno razlikujejo med seboj. To pa pomeni, da imajo različne probleme, želje, preference in navade. Prav zaradi tega so inovacije, ki nastanejo v procesu inoviranja, velikokrat preveč posplošene in namenjene vsem potrebam vseh uporabnikov, kar popolnoma izniči namen uporabe dizajnerskega razmišljanja, ki naj vedno izhaja iz jasno in ozko definirane potrebe (Liedtka, 2018).

Gebbia (2013) v svojem intervjuju pove, da so se pri Airbnbju zavestno odločili, da ne bodo delali stvari, ki so dolgoročno vzdržne. Takoj, ko so odstranili to omejitev, se je proces inoviranja popolnoma spremenil in močno se je povečala ustvarjalnost idej, ki so nastale. Inovatorji znotraj Airbnbja so prišli do precej večjega nabora možnih rešitev, ki omogočajo izboljšanje turistične izkušnje končnega uporabnika.

## 5. Zaključek

Inovacije so in bodo ostale pomemben dejavnik uspešnosti organizacije. Ta študija prispeva k razpravi o inovacijah v nastanitveni industriji s primerjavo med uporabo dizajnerskega razmišljanja in inovacijskim procesom v zagonskih podjetjih in v večji hotelski verigi. Čeprav si oba tipa podjetij prizadevata za nenehno inoviranje, se inovacijski proces v obeh podjetjih bistveno razlikuje. Podobno se razlikuje tudi inovacijska kultura. V zagonskih podjetjih so zaposleni bolj spodbujeni k eksperimentiranju in učenju na napakah kot zaposleni v večjih hotelskih verigah, kjer je inovacijski proces veliko bolj nadzorovan. Prav zato se v obeh vrstah podjetij razlikujejo tudi inovacijski rezultati. Medtem ko je v večjih hotelskih verigah poudarek na manjših inkrementalnih inovacijah, je cilj zagonskih podjetij radikalnejša sprememba na trgu. Prav to je uspelo podjetju Airbnb.

Glavna prispevka študije sta dva. Prvi prispeva k literaturi o dizajnerskem razmišljanju v turizmu, saj smo k obstoječi literaturi podali empirične raziskave, ki omogočajo vpogled v to, kako in za kakšne namene podjetja v turizmu in nastanitvenih dejavnostih uporabljajo dizajnersko razmišljanje. Drugi prispevek pa je v primerjavi načinov, kako različni tipi podjetij v nastanitveni industriji inovirajo, kakšna je njihova inovacijska kultura in posledično kakšni so njihovi inovacijski rezultati.

### 5.1 Omejitve raziskave in smeri prihodnjega raziskovanja

Naša študija ima nekaj omejitev. Ugotovitve o zagonskih podjetjih se nanašajo na analizo sekundarnih podatkov in poslušanja že opravljenih intervjujev z ustanovitelji podjetja, poleg tega je bil opravljen zgolj en poglobljeni intervju z vodjo inoviranja v večji hotelski verigi. Prihodnje raziskave bi lahko odpravile te omejitve z večjim številom intervjujev, tako na strani ustanoviteljev zagonskih podjetij kot managerjev hotelskih verig. Ne samo, da bi to povečalo reprezentativnost populacije podjetij, ampak bi pripomoglo tudi k večji posplošljivosti ugotovitev. Prihodnje raziskave bi lahko uporabile tudi druge metodološke pristope, na primer eksperimente. Tako bi lahko spremljali turistična podjetja pred vpeljavo dizajnerskega razmišljanja v podjetje in po njej. To bi omogočilo boljši vpogled v to, kaj so glavni izzivi pri vpeljavi takšnega pristopa k inoviranju. Poleg tega bi pripomoglo k razumevanju tega, na katere procese in faze inoviranja ima dizajnersko razmišljanje največji vpliv.

## 5.2 Predlogi za prakso

Naše ugotovitve so pomembne tako za podjetnike, ki ustanavljajo svoja lastna podjetja, kot za managerje večjih hotelskih verig. Ugotovitve pomagajo pri prepoznavanju in informiranju o različnih metodah, ki jih podjetniki in managerji lahko uporabijo. Poleg tega služijo tudi kot smernice o tem, kakšen tip inovacij je bolj primeren za določen tip podjetja. Tako lahko podjetniki uporabijo dizajnersko razmišljanje za razvoj novih idej in storitev. Managerji pa lahko dizajnersko razmišljanje uporabijo za optimizacijo obstoječih procesov in storitev.

Za izboljšanje inovativnega procesa lahko tako zagona kot večja podjetja v turizmu najprej začnejo izvajati poglobljene intervjuje s svojimi uporabniki ter tako ugotovijo njihove želje, boleče točke in vedenje. Na podlagi zbranih informacij lahko natančneje opredelijo glavni problem, ki ga imajo uporabniki, ali pridobijo vpogled v področja, kjer so možnosti za izboljšave. V naslednjem koraku lahko podjetja izvedejo viharjenje možganov, kjer spodbudijo iskanje širokega nabora idej, ki bi najbolje zadovoljile potrebe uporabnikov. Sledi faza oblikovanja različnih prototipov potencialnih rešitev, kot so fizični modeli, digitalne rešitve in načrti storitev. V naslednjem koraku podjetja pridobijo pomembne informacije skozi testiranje prototipov s svojimi uporabniki. Še posebej pomembni pri storitvenih dejavnostih sta igranje vlog in spremljanje čustvene poti uporabnika. Na podlagi ugotovitev nato podjetja spremenijo svoje prototipe in znova izvedejo fazo testiranja, da potrdijo svoje rešitve. Ko imajo podjetja razvite rešitve, ki so veliko bolj usmerjene v končnega uporabnika, je treba te rešitve še vpeljati v poslovanje podjetja, kar včasih zahteva tudi spremembe prostorov, storitev in procesov znotraj podjetja. V zadnjem koraku podjetja določijo smernice za ocenjevanje novih rešitev (npr. določitev ključnih kazalnikov uspešnosti) in na podlagi povratnih informacij uporabnikov izvedejo dodatne spremembe vpeljanih rešitev.

## Literatura in viri

Airbnb. (2023). About. Pridobljeno 29. maja 2023 s <https://airbnb.design/about/>

Beckman, S. L. & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review*, 50(1), 25–56.

Bilgihan, A. & Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3), 137–141.

Bowman, E. & Lute, J. (2014). Great Place to Work. Design Thinking and the Transformation of Hyatt's Culture.

re. Pridobljeno 3. septembra 2021 s <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/design-thinking-andthetransformation-of-hyatt-s-culture>

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S. & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.

Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G. & Ooi, C. (2016). Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: an introduction. *Journal of Cleaner Production*, 111, 285–294.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532.

Dunne, D. & Martin, R. (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512–523.

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A. & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.

Dym, C. L., Agogino, A. M., Eris, O., Frey, D. D. & Lifer, L. J. (2005). Engineering Design Thinking, Teaching, and Learning. *Journal of Engineering Education*, 94(1), 103–120.

Eurostat. (2021, 15. marec). EU tourism halved in 2020. Pridobljeno 29. maja 2023 s <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210315-2>

Fesenmaier, D. R. & Xiang, Z. (2016). Design science in tourism: Foundations of destination management. Springer: Cham.

Gabriel, A., Camargo, M., Monticolo, D., Boly, V. & Bourgault, M. (2016). Improving the idea selection process in creative workshops through contextualisation. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1503–1513.

Gebbia, J. [FirstRoundCapital]. (2013, 1. maj). How design thinking transformed Airbnb from failing startup to billion-dollar business [YouTube]. Pridobljeno 29. maja 2023 iz <https://www.youtube.com/watch?v=RUEjYswWwPY>

- Gebbia, J. [TED]. (2016, 5. april). How Airbnb designs for trust | Joe Gebbia [YouTube]. Pridobljeno 11. avgusta 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=16cM-RFid9U>
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217.
- Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L. & Havitz, M. (2017). Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study. *Journal of Travel Research*, 57(3), 342–359.
- Hall, C. M. & Williams, A. M. (2019). *Tourism and Innovation* (2. izd.). London: Routledge.
- Hjalager, A. M. & Nordin, S. (2011). User-driven Innovation in Tourism – A Review of Methodologies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 289–315.
- Jernsand, E. M., Kraff, H. & Mossberg, L. (2015). Tourism Experience Innovation Through Design. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1), 98–119.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285–306.
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
- Magadan, M. & Rivas, J. (2018). *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage* (3. izd.). Cambridge: Harvard Business Press.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E. & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363.
- Mortati, M., Magistretti, S., Cautela, C. & Dell'Era, C. (2023). Data in design: How big data and thick data inform design thinking projects. *Technovation*, 122, 102688.
- Norman, D. A. & Verganti, R. (2014). Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Design Issues*, 30(1), 78–96.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Öberg, C. (2023). Towards a typology of sharing economy business model transformation. *Technovation*, 123, 102722.
- Peters, M. & Pikkemaat, B. (2005). *Innovation in hospitality and tourism*. London: Routledge.
- Pikkemaat, B., Peters, M. & Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184–196.
- Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative. *Harvard Business Review*, 97(1), 62–71.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78.
- Salminen, J., Mustak, M., Corporan, J., Jung, S. & Jansen, B. J. (2022). Detecting Pain Points from User-Generated Social Media Posts Using Machine Learning. *Journal of Interactive Marketing*, 57(3), 517–539.
- Škare, M., Soriano, D. R. & Porada-Rochon, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.
- Thomas, G. (2021). *How to Do Your Case Study* (3. izd.). London: SAGE.
- Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–705.
- Zieliński, G. & Studzińska, M. (2015). Application of design-thinking models to improve the quality of tourism services. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 13(2), 133–145.

---

**Dejan Uršič, mag. posl. ved.**, je doktorski kandidat v 3. letniku doktorskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Na isti šoli je zaposlen kot mladi raziskovalec, kjer sodeluje pri različnih akademskih raziskovalnih projektih. Kot asistent na katedri za management in organizacijo poučuje predmete strateškega managementa. Njegovi glavni področji zanimanja so digitalne inovacije in uporaba umetne inteligence v organizacijah.

---

**Anja Svetina Nabergoj**, je izredna profesorica na Univerzi v Ljubljani, kjer poučuje predmete s področja podjetništva in inovacij. Zadnjih 15 let razvija pedagogiko za poučevanje inovacijskega procesa in vzgojo ustvarjalnega razmišljanja. S svojo ekipo je razvila pedagogiko za negovanje ustvarjalnega potenciala pri mladih znanstvenikih in jih opolnomočila za združevanje znanstvenega procesa z dizajnerskimi načeli in ustvarjalno prakso za ustvarjanje izvirnih raziskav na svojem področju. Je soavtorica knjige *Creativity in Research: Cultivate Clarity, Be Innovative, and Make Progress in your Research Journey*. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na inovacijske prakse v organizacijah in prispevala je poglavja v knjige, ki so izšle pri založbah Edward Elgar in Routledge, ter v znanstvene revije s področja managementa, vključno z *European Management Journal*.

# Standardizacija izvedbenih projektov in učinkovito ravnanje s časom s programsko opremo Jira

**Marjana Skubic**

e-pošta: marjana1.skubic@gmail.com

## Povzetek

Standardizacija izvedbenih projektov in učinkovito ravnanje s časom ponujata ekonomske, organizacijske in uporabniške koristi. Problematika je pomembna in navzoča v projektih v vseh združbah, še posebej v podjetjih, ki se ukvarjajo z veliko projekti. Članek se osredotoča na izboljšanje managementa izvedbenih projektov s poudarkom na standardizaciji in učinkovitem ravnanju s časom projektov ter uporabo programske opreme Jira za doseg boljših izidov v managementu projektov. Programska oprema Jira se je po enem letu uporabe v konkretnem podjetju izkazala kot odlična platforma za učinkovitejše ravnanje s časom. Čas priprave projekta in projektne dokumentacije lahko z uporabo standardiziranega pristopa opazno skrajšamo, projekti so učinkovitejši, stroški izvedbe nižji, le opaznega povečanja dobička zaradi boljše učinkovitosti projektov v konkretnem podjetju še niso zaznali.

**Ključne besede:** projekt, management projekta, ravnanje s časom, standardizacija projektov, izvedbeni projekt, Jira

## 1. Uvod

Podjetja pa tudi druge združbe si stalno prizadevajo za doseganje in izboljšanje uspešnosti ter hitrejši razvoj poslovanja. Avtorja Randolph in Posner (1992) poudarjata, da izboljšanje uspešnosti zahteva doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Doseganje te pa zahteva, da moramo svojo energijo usmeriti v inovativnost, hkrati pa ohraniti najvišje standarde kakovosti, hitreje opraviti delo in nadzorovati stroške. Vrsto najpomembnejših odločitev v tej smeri pripravljajo in uveljavljajo managerji; med njimi le kot primere omenimo preнове poslovnih procesov, posodobitve programske opreme in ustrezen management projektov. V okviru managementa projektov pa je pomembno ravnanje s časom, stroški, sredstvi in zaposlenimi, upošteva pri tem tudi standardizacijo projektov (Milošević & Patanakul, 2002). Prav vprašanje, kako izboljšati ravnanje s časom v projektih, povezano s standardizacijo projektov, bo predmet naše obravnave.

Namen članka je povečati učinkovitost managementa projektov z doseganjem manjše porabe časa in usklajenosti aktivnosti; to pa praviloma vodi tudi k večji uspešnosti (dobičkonosnosti) poslovanja. Or-

ganizacijski namen članka je prispevati k boljšim odločitvam projektnih managerjev za doseg ciljev in izpolnitev zahtev projekta. Prispevek pa je namenjen predvsem projektnim managerjem.

Glavna cilja članka sta prikazati in predlagati ustrezno razvrstitev projektov, povezano s standardizacijo, ter prikazati in predlagati dobre rešitve za izboljšanje managementa projektov s programsko opremo Jira (Wobbly, 2023). Delni cilji so predlagati boljši nadzor nad časovno izvedbo projektov, čim boljša uporaba nove programske opreme Jira v konkretnem podjetju ter analiza izboljšave in dosežkov v preteklem letu.

Za doseg ciljev je bila uporabljena metoda preučevanja obravnavanega področja v konkretnem podjetju, ki vključuje analizo obstoječe prakse projektnega managementa v podjetju z novejšo, z uporabo programske opreme Jira. Bomo pa tudi upoštevali svoje izkušnje s standardizacijo projektov in uporabo programske opreme. Nova praksa že vključuje odgovore na težave, s katerimi se je podjetje srečevalo. Sam proces, ki vodi do ciljev, je razvrščanje projektov in njihova standardizacija, izboljšava nadzora nad časovno izvedbo projektov

in učinkovita izraba funkcionalnosti Jire za boljše učinkovitost izvajanja projekta. Analiza spremenjenega izvajanja projektov v preteklem letu bo prikazala, kakšna je bila izboljšava njihove učinkovitosti, pa tudi uspešnosti podjetja. Struktura poglavij bo sledila uporabljeni metodi.

Članek je razdeljen na šest delov. Prvi je uvodni. V drugem delu so za lažje razumevanje pojasnjeni nekateri osnovni pojmi, ki se bodo pojavljali skozi celoten članek. Tretji del obravnava razvrstitev izvedbenih projektov v razrede in plan izvajanja, upošteva standardizacijo projektov. Namen je predvsem hitrejši zagon projekta in boljši nadzor nad časovno izvedbo projektov, programov ali portfelja. V četrtem delu so opisani programska oprema Jira, razlogi za njeno uvedbo in pričakovani učinki. V petem delu je opisana priprava konkretnega standardiziranega izvedbenega projekta v Jiri, ugotavljamo pa tudi vpliv učinkovitega ravnanja s časom na učinke in njihov uspeh. Poglavje se zaključi z ugotovitvami izboljšave učinkovitosti ravnanja s časom in njihovim vplivom na uspeh v preteklem letu kot posledici prenove procesov, orodij in standardizacije izvedbenih projektov ter predlaganega načina izvajanja za doseganje najboljših rezultatov v prihodnje.

## 2. Opis projekta, projektnega managementa in standardizacije projektov

Projekt je enkratna dejavnost ali podjem, ki ga sestavljajo med seboj povezane aktivnosti. Ima jasen začetek in zaključek ter vodi k ustvarjanju edinstvenega proizvoda ali storitve. Izvaja ga projektni tim ali ekipa, ki jo sestavljajo člani z različnih področij. Projekti so lahko samostojni, neodvisni od drugih, ali pa predstavljajo del programa ali portfelja projektov (PMI, 2021b, 4). S projekti želimo čim bolj učinkovito – s čim manjšimi stroški, v čim krajšem času ob zahtevani kakovosti – uresničiti strategije, ki bodo vodile v večjo uspešnost poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, 82). Obstajajo, upošteva različne značilnosti in sodila, različne zvrsti projektov. Med njimi so pomembni tudi izvedbeni, ki bodo predmet naše obravnave.

Izvedbeni (operativni) projekti se od preostalih razlikujejo v tem, da gre za bolj kratkoročne, operativne projekte, v katerih izvedba neposredno sledi planu. Poudarek izvedbenih projektov je v precejšnji meri na sami izvedbi in kontroli. Po navadi jih izvajamo več hkrati in so si po določenih značilnostih med seboj zelo podobni, vendar ne povsem enaki.

Pogosto se izvajajo po naročilu. Zaradi podobnosti so primerni za standardizacijo in predstavljajo posebno zvrst, tip ali model projektov. Izvedbeni projekti, ki jih bomo obravnavali, so operativni projekti za naročnike, ki vključujejo uvedbo programske opreme (proizvoda), skupaj z integracijami z drugimi informacijskimi sistemi in migracijo podatkov. Proizvod projekta se v ustrezni meri prilagodi naročnikovim potrebam, obenem pa koristi prednosti standardizacije projektov.

Uspeh vsakega projekta je odvisen od izvajalcev aktivnosti, predvsem pa od njihovega povezovanja v celoto, kar je ključna naloga projektnega managementa. Projektne management v osnovi opredelimo po vsebini, procesu in namenu (Rozman & Kovač, 2012, 250). Po vsebini je projektne management usklajevanje aktivnosti, zaposlenih v projektu in sredstev glede na čas, stroške in kakovost. Po procesu gre za odločanje o rokih, delitvi aktivnosti, zaporedju aktivnosti, strukturi zaposlenih itd. Po namenu (zagotavljanje smotrnosti) pa gre za planiranje, uveljavljanje in kontrolo. V članku obravnavamo zlasti členitev po namenu. Pri planiranju gre za planiranje aktivnosti in dogodkov, rokov, stroškov, izravnave sredstev ter zaposlenih itd., kjer uporabljamo tehnike mrežnega planiranja. Uveljavljanje vključuje ravnanje z zmoglostmi zaposlenih, vodenje, motiviranje in komuniciranje. V kontroli pa spremljamo izvedbo in z ukrepi zagotavljamo, da bo planirano v čim večji meri doseženo (Rozman & Kovač, 2012, 437).

Projektne management izvajamo zato, da dosežemo cilje projekta, ki so navadno določeni s stroški, trajanjem in doseganjem rokov v projektu, zlasti še pomembnejših mejnikov. Med izvajanjem v procesu kontrole spremljamo predvsem časovne (odmik od urnika, indeks uspešnosti urnika) in stroškovne (odmik od planiranih stroškov, indeks stroškovne učinkovitosti) kazalnike učinkovitosti (RMC, 2020, 231), kjer s primerjavo dejanskega s planiranim ugotavljamo odmike od planiranega (Rozman & Kovač, 2012, 437). V tabeli 1 so prikazani glavni kazalniki časovne in stroškovne učinkovitosti projektov. Omenimo, da prva kazalnika v vsakem paru predstavlja razliko, druga dva pa količnik med doseženim in planiranim.

Časovne in stroškovne kazalnike spremljamo od začetka do zaključka projekta (za kontrolo) in nam služijo kot mera dosežene učinkovitosti v izvajanju. Kazalnike učinkovitosti lahko uporabimo tudi pri ocenjevanju učinkovitosti programa ali portfelja, pri strateških projektih pa tudi v oceni ciljev in ključnih rezultatov poslovanja (OKR-ji) (PMOGL, 2023, 100). Zato lahko povzamemo, da z učinkovitejšim dose-

**Tabela 1:** Časovni in stroškovni kazalniki učinkovitosti projektov

| <b>Časovna kazalnika SV in SPI</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odmik od urnika (angl. Schedule Value, SV)<br>SV=EV-PV                        | Je razlika med dejanskim (angl. Earned Value, EV) in planiranim (angl. Planned Value, PV) časovnim napredkom projekta do tega trenutka. Vrednosti nam o projektu povedo:<br>SV<0: projekt zamuja.<br>SV=0: projekt poteka po časovnem planu.<br>SV>0: projekt prehiteva.                |
| Indeks uspešnosti urnika (angl. Schedule Performance Index, SPI)<br>SPI=EV/PV | Je časovna učinkovitost projekta; količnik med dejanskim (EV) in planiranim (PV) časovnim napredkom projekta do tega trenutka. Vrednosti nam o projektu povedo:<br>SPI<1: projekt zamuja.<br>SPI=1: projekt poteka po časovnem planu.<br>SPI>1: projekt prehiteva.                      |
| <b>Stroškovna kazalnika CV in CPI</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Odmik od planiranih stroškov (angl. Cost Variance, CV)<br>CV=EV-AC            | Je razlika med zasluženno vrednostjo (EV) in dejanskimi stroški (AC) projekta do tega trenutka. Vrednosti nam o projektu povedo:<br>CV<0: projekt presega proračun.<br>CV=0: projekt poteka po stroškovnem planu.<br>CV>0: projekt poteka znotraj proračuna.                            |
| Indeks stroškovne učinkovitosti (angl. Cost Performance Index)<br>CPI=EV/AC   | Je stroškovna učinkovitost projekta; razmerje med zasluženno vrednostjo (EV) in dejanskimi stroški (AC) v tem trenutku. Vrednosti nam o projektu povedo:<br>CPI<1: projekt presega proračun.<br>CPI=1: projekt poteka po stroškovnem planu.<br>CPI>1: projekt poteka znotraj proračuna. |

Vir: (RMC, 2020, 231)

ganjem ciljev projektov vplivamo tudi na uspešnost poslovanja.

O učinkovitem ravnanju s časom govorimo, ko želimo vplivati na čas izvajanja projekta z določitvijo rokov aktivnosti tako, da bo ob danem obsegu zaposlenih in sredstev projekt končan v čim krajšem roku ali ob čim bolj enakomerni zasedenosti razpoložljivih sredstev in članov ob danem trajanju projekta (Rozman & Kovač, 2012, 251). Posledice učinkovitejšega ravnanja s časom so poleg krajšega izvajanja projekta še višja storilnost, nižji stroški za izvedbo in boljši izplen projekta.

Standardizacija izvedbenega projekta pomeni določitev enotnih pravil in smernic za izvajanje projektov, ki so si kljub svoji enkratnosti zelo podobni. Teorija managementa projektov zajema značilnosti, ki veljajo za vse projekte. Vsak posamičen projekt pa ima v praksi poleg tega še svoje značilnosti. Vmes so modeli projektov, ko ima skupina projektov svoje značilnosti. Zato je smiselno vse projekte grupirati v skupine, v katerih so si projekti podobni, in jih standardizirati. Namen standardizacije je zagotoviti doslednost, učinkovitost in kakovost projektov. Pomaga izboljšati management projektov, zmanjšuje tveganja ter prispeva k večjim dosežkom (Milošević & Patanakul, 2002; McGaughy et al., 2016).

Nakazali smo že, da bomo izvedbene projekte zaradi nekaterih skupnih značilnosti obravnavali kot svojo zvrst, kot svoj model managementa teh projektov. Vendar tudi v okviru zvrsti projektov pogosto obstajajo skupine projektov, ki imajo svoje dodatne značilnosti. V našem primeru izvedbenih projektov je smiselna razvrstitev v skupine – razrede glede na vnaprej določene parametre, kot so cena, kompleksnost in trajanje. Za projekte znotraj istega razreda uporabimo enaka pravila in smernice za izvajanje. Tako s projekti v posameznih razredih zaradi večje učinkovitosti deloma ravnamo različno. Razlike se kažejo zlasti v uporabljenih sredstvih, obsegu dokumentacije in številčnosti projektnega tima.

### 3. Razvrstitev izvedbenih projektov v razrede

V konkretnem podjetju, kot smo že omenili, podjetje razvija programsko in strojno opremo (proizvod) za digitalizacijo in učinkovito upravljanje poslovnih procesov. Naročniki lahko proizvod najamejo, v večini primerov pa je potrebna tudi uvedba proizvoda za naročnika. Projekti, ki jih obravnavamo, so

projekti za uvedbo enega proizvoda pri naročniku, ki dovoljuje največ 20 % prilagoditev, specifičnih za naročnika. Izvedbeni projekti, kjer niso potrebne prilagoditve za naročnika, so tipično tradicionalni. V tistem delu, kjer so spremembe potrebne, pa je smiselni agilni pristop, saj so specifikacije različne od naročnika do naročnika. Izvedbeni projekti s potrebnimi prilagoditvami se tako izvajajo na hibriden način (PMI, 2021a, 36).

Projekti za uvedbo enega proizvoda, ki jih izvaja podjetje, so si podobni, a imajo vseeno svoje značilnosti. Izvedbene projekte razvrstimo v skupine ali tipe, ki jih v podjetju imenujemo razredi glede na njihovo podobnost. Za razvrstitev teh projektov v posamezne razrede A, B, C ali D uporabljamo naslednja sodila, ki so prikazana tudi v tabeli 2: cena (vrednost projekta), število uporabnikov proizvoda (pri naročniku), predvidena velikost ekipe (število zaposlenih, ki sodelujejo pri projektu izvajalca), predviden ekvivalent polnega delovnega časa ekipe (EPDČ) in predviden rok izvedbe (trajanje projekta). Kompleksnost projektne dokumentacije je prav tako določena z razredom (izhodni parameter).

Vsak projekt ima z uvrstitvijo v določen razred določen tudi standarden način managementa: planiranja, uveljavljanja in kontrole izvajanja ter grobo oceno prioritete izvajanja, ki ju razvrščeni projekt privzame. Grobo oceno prioritete izvajanja projektov v razredu določa vodstvo podjetja, pri čemer upošteva zlasti predvidene ključne kazalnike uspešnosti (angl. Key Performance Indicator, KPI), predvidene uspešnosti in morebitne druge cilje projekta (angl. Objectives and Key Results, OKR), pa tudi strateške cilje podjetja. Upošteva tudi velikost projektov; manjši projekti imajo praviloma manjšo prednost kot večji (Schmidt, 2021).

Tako projekte standardiziramo in s tem poenostavimo njihov management, jim določimo ustrezno prioriteto, jim omogočimo hitrejši zagon, jih podpremo z vnaprej pripravljeno dokumentacijo ter s tem povečamo učinkovitost izvedbe projektov in posledično večjo uspešnost poslovanja. Rezultat je pomembno časovno skrajšanje projektov, pa tudi doseganje nižjih stroškov (Milošević & Patanakul, 2002).

K opisu in informaciji v razpredelnici dodajamo, da projekte v razredu A izvajajo manj izkušeni zaposleni pod mentorstvom drugih, bolj izkušenih članov. Projekte v razredu B izvajajo že izkušeni in bolj samostojni zaposleni. Projekte v razredih C in D izvajajo zelo izkušeni in visoko storilni zaposleni (PMI, 2021a, 22), ki jih primanjkuje in zato predstavljajo ozko grlo v procesu dela (nimajo ustreznega nadomeščanja). Po tem kadru je veliko povpraševanje in tudi tveganje, da ga ne bo dovolj na voljo. V primerih odsotnosti ga je težko nadomestiti.

Vrednosti parametrov, ki jih uporabljamo za razvrščanje in so tudi prikazane v razpredelnici, so določene empirično na podlagi analize podobnih projektov. Delež projektov v izvajanju, ki so razvrščeni v razred A, številčno predstavlja okoli dve tretjini vseh projektov. V razred B je razvrščenih okoli 23 odstotkov ter v razreda C in D približno ena desetina (najmanj) vseh projektov.

Rezultat razvrstitve projekta v določen razred je, da določimo obseg potrebne projektne dokumentacije ter uporabo standardiziranih predlog dokumentov in procesov (stolpec projektna dokumentacija v tabeli 1), ki jo uvozimo in vodimo v Jiri (projektne plan) in Confluence (zapisniki, projektne plan, vsebinske specifikacije ipd.), ter informacijo o prioritetah (stolpec prioriteta v tabeli 1).

**Tabela 2:** Razvrstitev izvedbenih projektov v razrede

| Razred | Cena [EUR]            | Št. uporabnikov   | Velikost ekipe | EPDČ [FTE] | Čas uvedbe [št. mesecev] | Prioriteta [1-visoka, 30-nizka] | Projektna dokumentacija                                                                   |
|--------|-----------------------|-------------------|----------------|------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| A      | Od 0 do 50.000        | Od 1 do 249       | Od 1 do 3      | Od 0 do 1  | Od 1 do 3                | Od 31                           | Informativna ponudba, pogodba, časovnica, zapisniki sestankov in primopredajni zapisniki. |
| B      | Od 50.001 do 150.000  | Od 250 do 1.000   | Od 4 do 5      | Od 1 do 2  | Od 4 do 6                | Od 16 do 30                     | -  -, mesečna poročila, specifikacije dela in navodila.                                   |
| C      | Od 150.001 do 500.000 | Od 1.001 do 2.500 | Od 6 do 7      | Od 3 do 5  | Od 7 do 12               | Od 6 do 15                      | -  -, SOW, projektne plan in plan tveganja.                                               |
| D      | Od 500.001            | Od 2.501          | Od 8           | Od 6       | Od 13                    | Od 1 do 5                       | -  -, idr.                                                                                |

Vir: lastni

Projekti se ne izvajajo neodvisno od drugih projektov, ampak si z njimi delijo tako zaposlene kot sredstva. Projekte v izvajanju zato po razvrščanju razporedimo v časovni plan izvajanja. Pri tem uporabimo dve empirični pravili, prvič, da se izvajajo samo projekti z najvišjo prioriteto, preostali pa ostanejo v čakalni vrsti, in drugič, da se izvaja le toliko projektov, kolikor se jih dejansko lahko izvede hkrati (upoštevamo predvsem zasedenost zaposlenih in pomembnost doseganja rokov). S trajanjem čakanja na izvedbo pa se tudi prioriteta čakajočih projektov povečuje.

Informacija o prioriteti izvajanja igra ključno vlogo. V primeru zamud, bodisi zaradi notranjih bodisi zunanjih dejavnikov, moramo znova uskladiti časovni plan izvajanja, pri čemer najprej upoštevamo prioriteto izvajanja in šele nato čas izvajanja. Med prioritetskimi projekti se lahko izvajajo sprva sicer manj prioritetni in tisti, ki koristijo proste zmogljivosti, a morajo biti zaključeni v celoti.

V tabeli 3 prikazujemo primer časovnega plana izvajanja projektov za uvedbo proizvoda – programske opreme pri naročniku.

Plan posameznega projekta vključuje vnaprej določeno število mesečnih ciklov testnega izvajanja proizvoda (npr. »projekt 2« iz tabele 3 zahteva 2 mesečna cikla izvajanja v testnem okolju), sledi pa mu zadnji cikel za prehod v produkcijsko okolje. Vsak mesečni cikel mora biti izveden v celoti. Namen časovnega plana izvajanja je boljše osredotočanje na doseganje mejnikov ali zaključnih faz projektov, in ne na posamezne aktivnosti projekta, pri čemer spremljamo in vplivamo tudi na pomembna tveganja in soodvisnosti projektov.

V primeru tako standardiziranih izvedbenih projektov, ko lahko uporabimo že pripravljene plane projektov za izvajanje aktivnosti in že določene

okvire za njihovo učinkovito izvedbo, skrajšamo zaigon projekta oziroma čas njegovega planiranja. Povečamo verjetnost, da ne bo prišlo do podaljševanja dogovorjenih rokov projekta, saj to lahko povzroči tudi izpad planiranega prihodka ali neenakomerno zasedenost članov projekta, kar vodi v nove zamude in s tem povezane stroške (PMI, 2021a, 90).

Doslej smo predvsem govorili o razporejanju projektov v izvajanje. V naslednjem poglavju pa bomo podrobneje prikazali plan izvedbene projekta iz razreda B ob uporabi programske opreme Jira.

## 4. Jira, razlog za njeno uvedbo in pričakovani učinki

### 4.1 Kaj je Jira?

Jira je ime za programsko opremo za management projektov avstralskega podjetja Atlassian, ki jo razvija že od leta 2002 in je registrirana blagovna znamka. Namenjena je managementu agilnih projektov. Avtorja Kovač in Gajšek navajata (2019, 4, povzeto po Gajšek & Kovač, 2018), da je v zadnjem desetletju pojem »agilen« stopil v ospredje v povezavi z managementom agilnih projektov kot odgovor na »okostenelost« tradicionalnega (npr. kaskadnega, angl. waterfall) projektnega managementa. Trend agilnih projektov izhaja predvsem iz potrebe po večji prilagodljivosti in hitrejši odzivnosti na spremembe v projektih. Agilni pristopi omogočajo bolj iterativno in sodelovalno delo, kar vodi do boljšega ravnanja s spremembami in uspešnejšega doseganja ciljev projekta kot pri tradicionalnih projektih (Highsmith, 2002).

**Tabela 3:** Časovni plan prehoda v produkcijsko okolje naročnika

| Naročnik | Projekt   | ← '22 | Jan '23       | Feb '23       | Mar '23             | Apr '23             | → '23 | Prioriteta [1-visoka, 30-nizka] |
|----------|-----------|-------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|-------|---------------------------------|
| GD-1     | Projekt 1 | ...   | testno okolje | testno okolje | produkcijsko okolje |                     | ...   | 4                               |
| GD-2     | Projekt 2 | ...   |               | testno okolje | testno okolje       | produkcijsko okolje | ...   | 8                               |
| GD-3     | Projekt 3 | ...   | testno okolje | testno okolje | testno okolje       | produkcijsko okolje | ...   | 2                               |
| GD-4     | Projekt 4 | ...   |               |               | testno okolje       | testno okolje       | ...   | 17                              |
| GD-k     | Projekt k | ...   | ...           | ...           | ...                 | ...                 | ...   | ...                             |

Vir: lastni

Jira je zelo priljubljena predvsem v IT-podjetjih, pozneje pa se je razširila tudi na druga podjetja in združbe kot programska oprema za management projektov (Atlassian, 2023b). Treba je omeniti, da se lahko uporablja tudi za tradicionalne in hibridne načine izvajanja projektov, ni pa to njen primarni namen in zato ne ponuja vseh teh funkcionalnosti.

Od leta 2012 podjetje Atlassian omogoča razvijalcem programske opreme v drugih združbah razvoj vtičnikov za integracijo z Jiro, s čimer je postala Jira zelo prilagodljiva in širše uporabna. Po podatkih Atlassiana programska oprema Jira trenutno uporablja več kot 180.000 podjetij v 190 državah po svetu (Atlassian, 2023b).

Na voljo je v štirih različnih prodajnih paketih:

1. Jira **Work Management** je programska oprema, namenjena enostavnemu managementu agilnih nalog in projektov.
2. Jira **Software** je programska oprema za management agilnih projektov.
3. Jira **Service Management** je programska oprema za uporabo v IT-službah za operativno in pomoč uporabnikom na agilen način.
4. Jira **Align** je programska oprema za management agilnih portfeljev projektov.

V tem članku smo uporabili paket Jira Software. Nekaterne ključne značilnosti Jire Software so:

- a. **Sledenje nalogam:** Jira Software omogoča določanje aktivnosti in sledenje njihovem napredku. Olajša organizacijo dela in dodeljevanje nalog članom projektne ekipe ter omogoča lažje spremljanje izvajanja nalog.
- b. **Management agilnih projektov:** Jira Software je programska oprema, namenjena za management agilnih projektov, kot sta Scrum in Kanban. Omogoča ustvarjanje in sledenje agilnih nalog ter management iteracij, sprintov in razvojnih ciklov.
- c. **Prilagodljivost:** Jira Software je zelo prilagodljiva programska oprema in se lahko prilagodi potrebam različnih ekip in projektov. Uporabniki lahko ustvarjajo lastne delovne tokove, polja, postavitev zaslona in poročila.
- d. **Sodelovanje v ekipi:** Jira Software omogoča enostavno sodelovanje članov ekipe pri nalogah in projektih. Komunicirajo lahko prek komentarjev, prilagajajo lahko datoteke in med seboj delijo informacije iz drugih komunikacijskih kanalov.

e. **Integracije:** Jira Software se enostavno integrira z drugo programsko opremo, kot so Confluence, Bitbucket, Trello in številni drugi, kar ekipi omogoča nemoteno sodelovanje med različnimi fazami razvojnega procesa.

f. **Porazdeljeno delo:** Jira omogoča ekipam, da učinkovito sodelujejo na daljavo. To je še posebej pomembno v današnjem globalnem delovnem okolju.

Z Jiro Software lažje in bolje izvajamo management projektov, planiramo in kontroliramo naloge, optimiziramo planiranje časov in rokov ter zaposlenih za doseganje njihove večje storilnosti in učinkovitosti projektov, tudi v primeru tradicionalnih ali hibridnih projektov.

## 4.2 Razlogi za uvedbo nove programske opreme

Meredith in Mantel (2009) navajata: management projektov združbam zagotavlja zmogljiva orodja, ki izboljšujejo njeno sposobnost načrtovanja, izvajanja in nadzora svojih dejavnosti ter načine, na katere uporablja svoje zaposlene in sredstva. Zamenjava stare programske opreme z novo združbi omogoča izboljšanje učinkovitosti, varnosti in konkurenčnosti ter sledenje najsodobnejšim tehnološkim in poslovnim trendom.

Pri izbiri nove programske opreme je ključno upoštevati specifične zahteve, velikost in naravo projektov ter (agilne) pristope organizacije. Pred odločitvijo je priporočljivo izvesti temeljito analizo funkcionalnosti in potreb ter preveriti, katero orodje bolje ustreza konkretnim zahtevam združbe.

Uvedba programske opreme Jira za management projektov je v podjetju nastala kot potreba za nadomestitev obstoječe že zastarele programske opreme, ki je proizvajalec že nekaj let ne vzdržuje več in ne sledi najsodobnejšim tehnološkim in poslovnim trendom. Razlog za izbiro Jire je bila ugotovitev, da med vsemi možnimi rešitvami najbolje zadošča specifičnim potrebam projektov podjetja za primerljivo ceno. V tabeli 4 so navedene pomembnejše lastnosti Jire, ki jih primerjamo s staro programsko opremo.

Kot je razvidno iz tabele 4, so bile pri izbiri upoštevane zlasti naslednje lastnosti programskih oprem: možnost prilagoditev (nastavitev funkcionalnosti), možnost priprave agilnih poročil, planiranje in pregled plana projekta, avtomatizacija določenih nalog oz. opravil, možnost sodelovanja v ekipi, agilni način izvajanja, možnost uporabe aplikacijskega programskega vmesnika (angl. REST API), učinkoviti mana-

**Tabela 4:** Primerjava lastnosti stare programske opreme z Jiro

| Lastnosti                     | Jira | Stara programska oprema      |
|-------------------------------|------|------------------------------|
| Možnost prilagoditev          | da   | potrebna programska dodelava |
| Agilna poročila               | da   | ne                           |
| Pregled plana projekta        | da   | ne                           |
| Avtomatizacija opravil        | da   | potrebna programska dodelava |
| Sodelovanje v ekipi           | da   | deloma                       |
| Agilni način izvajanja        | da   | ne                           |
| Uporaba REST API-jev          | da   | ne                           |
| Management nalog              | da   | deloma                       |
| Preglednost velikih projektov | da   | nepregledno                  |
| Nadzor in poročanje           | da   | ni dostopno vsem             |
| Napredni delovni tokovi       | da   | ne                           |

Vir: lastni

gement nalog, preglednost večjih projektov, možnost nadzora in poročanja ter uporaba naprednih delovnih tokov. Stara programska oprema nekaterih lastnosti ne vsebuje, nekatere deloma, predvsem je za vsako prilagoditev, ki jo Jira že omogoča, potrebna dodelava programske kode, prav tako pri avtomatizaciji opravil. Veliki projekti so v stari programski opremi nepregledni. Podatki za nadzor in poročanje sicer obstajajo, a jih ne morejo videti in izvoziti vsi uporabniki.

Uvedba nove programske opreme je eden od zahtevnejših notranjih (interni, notranji program) projektov. Preden začnemo uporabljati novo programsko opremo, moramo namreč integrirati in migrirati vse poslovne podatke, ki so povezani z informacijskimi sistemi notranjih procesov, kot so prodaja, računovodstvo, pravna služba in podpora uporabnikom. Za učinkovit in uspešen management projektov potrebujemo v novi programski opremi podatke o naročniku, informacije pravne, prodajne, finančne (kot so informativna ponudba, pogodbe o sodelovanju, fakture) in druge poslovne narave, evidenco planiranih in izvedenih nalog (npr. s pomočjo vtičnika Tempo Planner), projektni plan, urnik, statusne informacije o aktivnostih (Jira), programsko opremo za urejanje projektne dokumentacije (kot je Confluence) ter funkcionalnost poročanja (Jira) (The art of service, 2020).

#### 4.3 Pričakovani učinki uvedbe nove programske opreme - Jire

Učinki uvedbe Jire, ki smo jih v podjetju najbolj opazili, so naštet v nadaljevanju. Omenimo najprej izboljšano časovno učinkovitost izvajanja

projektov, večje zadovoljstvo zaposlenih, manjše število njihovih odpovedi, lažje sprejemanje sprememb, krajšo krivuljo učenja uporabe programske opreme in dodano vrednost projektne managementu v podjetju.

Jira je bolj informativna (ponuja več ključnih informacij na enem mestu), zahteva manj časa za vnos podatkov in prikaz ključnih informacij ter omogoča prilagodljive delovne procese. Pomembne funkcionalnosti, ki jih zastarela programska oprema ne podpira ali zahteva preveč časa, vključujejo pogled projektne aktivnosti, pripravo delovne naloge, sledenje napredku dela projektne ekipe in izdelavi poročil. Zastarela programska oprema ne vključuje algoritmov umetne inteligence (Atlassian, 2023a).

Izjemno pomembna je tudi podprtost agilnih metodologij. Uvedba Jire za management agilnih projektov omogoča uporabo agilnih metodologij, kot je Scrum ali Kanban, možna pa je tudi prilagoditev za hibridni ali tradicionalni pristop. Agilne projektne ekipe so znane po bolj učinkovitem delu v primerjavi s tradicionalnimi pristopi (Atlassian, 2023a).

S pomočjo anonimnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali zaposleni v podjetju, so bile ugotovljene pozitivne razlike med uporabo nove in uporabo prejšnje, zastarele programske opreme, predvsem v smeri boljše izrabe funkcionalnosti, ki jih izkoristimo v svojo korist za večjo učinkovitost projekta. Ključni pričakovani učinek je, da bomo za izvedbo nalog ali aktivnosti istega tipa porabili opazno manj časa. Dejansko sta se uvedba in uporaba nove programske opreme Jira po enem letu uporabe izkazali kot odlična platforma za učinkovitejše ravnanje s časom.

## 5. Uporaba jire v managementu standardiziranih izvedbenih projektov

Zdaj, ko smo že predstavili razvrstitev izvedbenih projektov v razrede, časovni plan izvajanja projektov, programsko opremo Jira, razlog za njeno uvedbo in pričakovane učinke, nadaljujemo s prikazom izvedbenega projekta v Jiri, ki sodi v razred B. Čeprav so izvedbeni projekti večinoma tradicionalni ali hibridni, jih lahko izvajamo v Jiri.

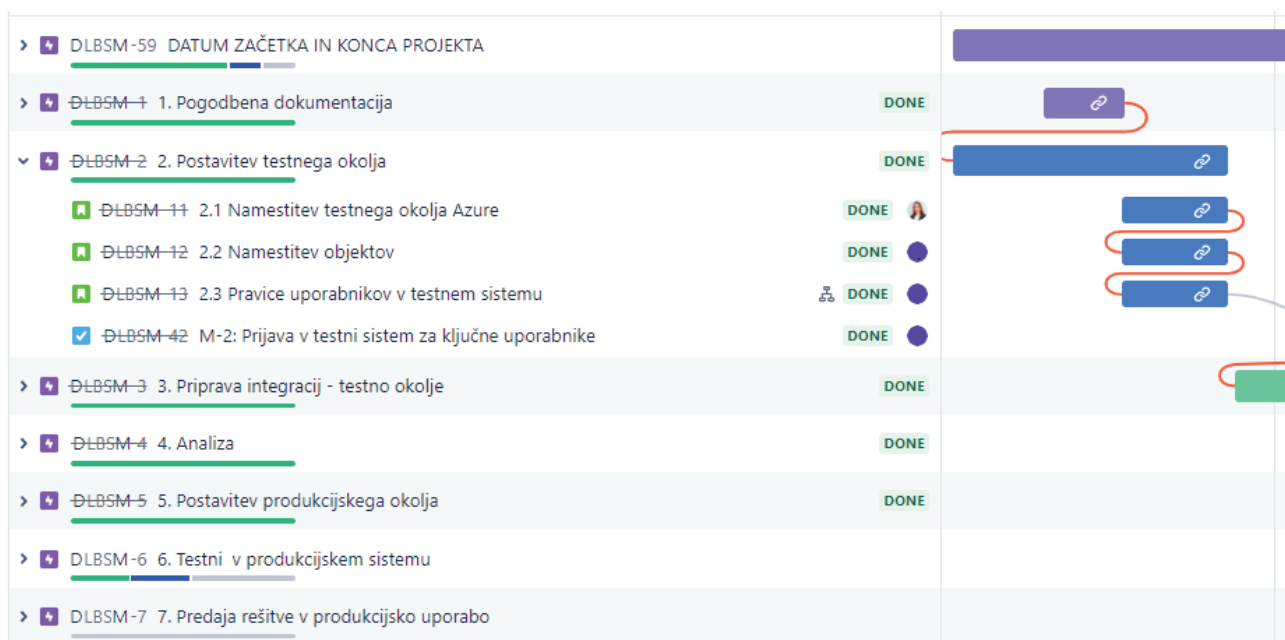
### 5.1 Priprava standardiziranega izvedbenega projekta v Jiri

Izvedbeni projekt (po tradicionalnem pristopu) najprej razčlenimo na faze, vsako fazo nato razdelimo na aktivnosti in na koncu vsake faze, včasih tudi drugje, če je treba, dodamo (časovni) mejnik, do katerega mora biti faza izvedena. Aktivnosti projekta nato razdelimo na manjše delovne pakete ali delovne naloge, ki trajajo od 8 do 80 ur, saj je tako izvedba dela bolj učinkovita (paket ni niti premajhen niti prevelik). Omogoča lažje spremljanje napredovanja projekta, večjo prilagodljivost pri razporejanju nalog in hitrejšo prilagajanje spremembam v projektu. Ta

postopek se imenuje razčlenitev dela, rezultat postopka pa je struktura razčlenjenega dela (angl. Work Breakdown Structure, WBS). Delovne pakete povežemo v zaporedje, pri čemer se delovni paketi izvajajo tudi sočasno in s tem tvorimo mrežni diagram (PMI, 2021a, 60). Nato uporabimo različne tehnike za njegovo optimizacijo, kot so metoda kritične poti, hitro sledenje, pospešitev, stiskanje trajanja in izravnavanje sredstev ter zniževanje stroškov (RMC, 2020; PMI, 2023; Wrike, 2023). Optimizacija mrežnega diagrama z upoštevanjem del ali vseh omenjenih metod prispeva h krajšemu izvajanju, manjši ali enakomernjši izrabi časa članov, manjši uporabi sredstev in nižjim stroškom ter zmanjševanju tveganj, s tem pa gledano v celoti k boljšemu managementu projektov (Springer, 2022).

V Jiri za vsak razred ustvarimo nov standardiziran izvedbeni projekt. Za vsako fazo projekta ustvarimo epik (ekvivalent faze projekta v Jiri, angl. epic), imenovan tudi »epos«, za vsako aktivnost pa ustvarimo uporabniško zgodbo (ekvivalent aktivnosti projekta v Jiri, angl. user story), ki je sestavljena iz nalog (ekvivalent delovnega paketa v Jiri, angl. task). Za označitev mejnikov ustvarimo nalogo, ki jo označimo z oznako »mejn timer«, da se lažje razlikuje od drugih nalog. Primer plana projekta razreda B v Jiri je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Časovni plan (angl. roadmap) projekta razreda B v Jiri



Legenda k sliki 1:

- ikona, ki prikazuje epik (faza projekta)
- ikona, ki prikazuje zgodbo uporabnika (aktivnost projekta)
- ikona, ki prikazuje nalogo ali mejnik (delovni paket ali mejnik projekta)

Na sliki 1 vidimo na levi strani seznam epikov, kjer je npr. epik »2. Postavitev testnega okolja« v razširjenem pogledu, da je razvidna njegova nadaljnja sestava iz uporabniških zgodb in naloge – mejnika. Na desni strani vidimo le začetek časovnega poteka projekta. Skrajšali smo njegov prikaz zaradi boljše vidnosti.

Ko v Jiro vnesemo cel plan, nadaljujemo z nastavitvami. Postavimo se na vsako aktivnost posebej in v oknu za nastavitve »podrobnosti« najprej določimo časovne omejitve, kot je razvidno s slike 2: Datum začetka (1-levo), rok za izvedbo (2-levo) in prvotno ocenjen časovni okvir (1-desno).

Projekt vežemo na račun naročnika (3-levo), če je že znan, da lahko beležimo stroške projekta. Določimo še začetno prioriteto izvajanja (5-levo). Izvajalcev aktivnosti ali nalog na standardnem projektu še ne izberemo, ker še niso znani. Lahko pa določimo vlogo (npr. poslovni analitik, projektni manager, programer itn.) in nanjo vežemo pravice urejanja projekta, dostopa in vidnosti vsebin. Nastavitve izvajanja v sprintih, ki so značilni za agilne pristope, lahko zanemarimo. Ko smo končali vse nastavitve, projekt izvozimo v konfiguracijsko datoteko. Postopek ponovimo za vse razrede.

Ko projektni manager prejme nov projekt v izvedbo, ga najprej uvrsti v enega od razredov na podlagi tabele 2. Za pripravo novega projekta v Jiri preprosto uvozi ustrezno predlogo projekta s pomočjo konfiguracijske datoteke. Nato izvede potrebne dodatne nastavitve, kot so določitev tipa projekta v Jiri, imena projekta in pravice dostopa. Prav tako doda člane projekta in jim dodeli vloge, vzpostavi manjkajoče povezave med uvoženimi aktivnostmi ter določi začetek in zaključek projekta. Pri tem pa vedno preveri, ali so časovne omejitve na aktivnostih in delovnih paketih, ki so prišle s konfiguracijo, pravilno določene. Zaradi določenih časovnih okvirjev za izvedbo nas Jira med izvajanjem projekta opozarja, ali smo še v območju učinkovitosti (2-desno).

Čas priprave projekta in projektne dokumentacije lahko z uporabo standardiziranega pristopa, ki smo ga pravkar opisali, skrajšamo za do 80 %, npr. z dveh tednov na dva dni za projekt razreda C.

## 5.2 Vpliv učinkovitega ravnanja s časom na dobiček

Cilj podjetja, ki v kapitalističnem načinu gospodarjenja ustvarja proizvode in storitve, je ustvarjati dobiček, pri čemer se nenehno trudi za izboljšanje uspe-

Slika 2: Nastavitve aktivnosti v Jiri

The screenshot shows the 'Details' tab of a Jira task configuration window. On the left, the 'Start date' (26 Dec 2022) and 'Due date' (03 Jan 2023) are highlighted with red boxes and labeled '1' and '2' respectively. Below them, the 'Account' field (B d.d. izvedbeni) is highlighted with a red box and labeled '3'. The 'Sprint' field (BSW Sprint testni obračuni +3) is highlighted with a red box and labeled '4'. The 'Priority' dropdown menu is set to 'Low' and highlighted with a red box and labeled '5'. On the right, the 'More fields' section shows 'Original estimate' (2d) and 'Time remaining' (2d) highlighted with red boxes and labeled '1' and '2' respectively. Below these, the 'Components' field is set to 'PV Projektno vodenje' and the 'Fix versions' field is set to 'Testna verzija'. At the bottom, the 'Tempo' section is visible with a checked box and the text 'Open Tempo'.

Vir: lastni

šnosti in učinkovitosti svojega delovanja (Dubrovski, 2022). Uspešnost je družbenoekonomski pojem, kjer primerjamo ustvarjeni dobiček z zanj potrebnimi sredstvi. Povezana je predvsem s celotnim podjetjem ali njegovim ekonomsko samostojnim delom. Sama učinkovitost pa je tehnični pojem; v podjetju primerjamo ustvarjeno uporabno vrednost (proizvode in storitve) s porabami dela, delovnih sredstev in delovnih predmetov, in je prisotna v vseh delih poslovanja. Projekt je organizacijski proces, za katerega ugotavljamo učinkovitost (stroški, roki).

Vodstvo podjetja določa kazalnike uspešnosti, navadno tiste, ki jih šteje za pomembnejše, ki zahtevajo več pozornosti in jih posebej želi doseči in izboljšati. Uspešnost pa tudi učinkovitost prikazujejo različni kazalniki. V konkretnem podjetju je uspešnost povezana tudi s poslom (projekt je njegov organizacijski del) za konkretnega naročnika. Omeniti je treba, da podjetje z dobičkonosnostjo in donosnostjo poimenuje kazalnika, ki sta v splošni teoriji poslovanja in managementa razumljena drugače.

Uporabljata se kazalnik dobičkonosnosti posla (angl. Gross Profit Margin, GPM) in kazalnik donosnosti posla (angl. Return On Investment, ROI). Izračun kazalnikov GPM in ROI je prikazan v tabeli 5. Iz izračuna je razvidno, da v podjetju kazalnik ROI dejansko ni kazalnik donosnosti vloženih sredstev, ampak le eden od delnih kazalnikov uspeha: dobiček v primerjavi s stroški.

GPM je pomemben za ocenjevanje donosnosti poslovanja ter za spremljanje, kako učinkovito podjetje troši poslovne prvine, kar se pokaže v stroških. Primerjava dobička s stroški pa je pomembna pri odločanju, ali je projekt poslovno uspešen ali ne. Z merjenjem ROI v času izvajanja projekta lahko projektna ekipa odloča, ali ima smisel nadaljevati naložbo v organizacijska sredstva (PMI, 2021a, 102).

Uspeh projekta, izražen npr. z dobičkom, ni neposreden cilj izvedbenega projekta. Lahko pa bi rekli, da je njegov namen. Neposredni cilji projekta so

že večkrat omenjeni roki, stroški, usklajenost, aktivnost ipd. Učinkovita izvedba projekta praviloma pozitivno vpliva na uspeh projekta in s tem podjetja. Prvič, pravočasno zaključeni projekti omogočajo hitrejši dostop do trga in povečanje prihodkov. Drugič, znižujejo se stroški, povezani s podaljšanimi projekti, kot so plače zaposlenih in operativni stroški. Tretjič, izboljšujejo se odnosi s strankami in povečujejo možnosti za vnovična naročila. Končno, učinkovito ravnanje s časom (angl. time management) prispeva k večji konkurenčnosti in izboljšanju ugleda podjetja, kar lahko privede do dolgoročne rasti dobička.

Stroške izvajanja projektov lahko znižamo tako, da ohranjamo v tabeli 1 omenjena kazalnika učinkovitosti SPI in CPI nad vrednostjo 1 skozi celotno trajanje projekta. Želimo postati še boljši in si zato prizadevamo skrajšati čas izvajanja projektov tudi z uporabo znanja o določanju prioritete projektov in generativne umetne inteligence.

Za preteklo leto je bila izvedena analiza uspešnosti in učinkovitosti projektov. Analiza je pokazala, da se projekti razredov C in D z najvišjo prioriteto niso končali ob dogovorjenem roku. Glavni razlog za to je bila zasedenost izkušenih in visoko storilnih zaposlenih članov projekta, kar je privedlo do zamikanja precej aktivnosti in večine projektov v izvajanju. Projekti, ki so bili izvedeni v Jiri, so bili v primerjavi s staro programsko opremo učinkovitejši za do 12 odstotkov zaradi večje preglednosti in informativnosti, boljše sodelovalnosti ter komunikacije in avtomatizacije opravil. Stroške izvedbe projektov smo zaradi standardizacije izvedbenih projektov v Jiri do zdaj znižali le do 1 odstotka. Največje težave so nastopile v času uvajanja Jire, ko je bilo potrebnega več dela z vnašanjem podatkov v obe programske opreme hkrati. Zaradi slabše prioritizacije (pomanjkanje strategije in nedoslednosti vrednotenja) in sprejema preveč projektov v izvajanje je prišlo do podaljševanja dogovorjenih rokov projektov in s tem do zamud ter neenakomerne zasedenosti članov projekta, kar

**Tabela 5:** Kazalnika uspešnosti poslovanja GPM in ROI

| Kazalnika uspešnosti posla                                                            |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dobičkonosnost posla= $(\text{bruto dobiček})/(\text{prihodki od prodaje}) \cdot 100$ | Je razmerje med bruto dobičkom in prihodki od prodaje proizvodov ali storitev, izraženo v odstotkih. Višji kazalnik pomeni, da je uspešnost posla večja.                     |
| donosnost posla= $\text{dobiček}/(\text{stroški}) \cdot 100$                          | Je razmerje med dobičkom, ki ga projekt ustvari, in stroški projekta, izraženo v odstotkih.<br><br>ROI<0: projekt je ustvaril izgubo.<br>ROI>0: projekt je ustvaril dobiček. |

Vir: (PMOGI, 2023; Rozman & Kovač, 2012)

je povzročilo dodatne stroške. Opaznega povečanja dobička zaradi boljše učinkovitosti poslovanja še nismo zaznali. Upoštevati je treba, da v začetnem obdobju sprememb po navadi še niso doseženi večji uspehi. Pomembno pa je ugotoviti, kje in predvsem zakaj je prihajalo do težav. Zato je bil sprejet sklep, da se ugotovljene pomanjkljivosti odpravijo in se nadaljuje s potrebnimi izboljšavami.

## 6. Zaključek

### 6.1 Temeljne ugotovitve

Kakovosten management projektov v veliki meri temelji na učinkovitem ravnanju s časom. Učinkovitost projektov zato merimo z doseženim trajanjem projekta, pa tudi s stroški projekta. Učinkovitost projektov pa praviloma pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Zato je zanj učinkovitost projektov ključnega pomena. Učinkovito ravnanje s časom v okviru projektov pa zahteva zlasti strokovna znanja v managementu projekta, pa tudi v izvajanju njegovih aktivnosti. Management in poslovanje se spreminjata in zahtevata spremembe tudi v managementu projektov v podjetjih. Nasploh lahko povzamemo, da morajo biti pravi projekti izvedeni na pravi način in ob pravem času, da ustvarijo dejansko vrednost in vplivajo na dobiček.

V konkretnem podjetju smo tako ugotovili, da lahko s standardizacijo izvedbenih projektov izboljšamo management projektov, zmanjšamo tveganja in dosežemo boljše rezultate z vidika učinkovitosti. Projektom postavimo časovne okvire za njihovo učinkovito izvedbo in močno skrajšamo zagon projekta oziroma čas planiranja na ravni projekta ali višje. Na učinkovito ravnanje s časom lahko vplivamo predvsem z razvrščanjem, določanjem prioritet, skrajševanjem časa in stroškov izvajanja. Prav pri zadnjih dveh sta se izbira in uvedba nove programske opreme Jira izkazali za pametno naložbo. V prispevku smo poskušali prikazati tako glavne značilnosti standardizacije projektov kot tudi managementa projektov v različnih razredih.

Z uvedbo nove programske opreme Jira smo pridobili predvsem na področju informativnosti, sodelovanja in komunikacije. Zdaj vidimo več ključnih informacij na enem mestu, s čimer olajšamo odločanje o rokih, delitvi aktivnosti, zaporedju aktivnosti, zasedenosti zaposlenih itn. Standardizacija in razvrščanje projektov v razrede sta v smislu odločanja pomembna predvsem zaradi okvirov, ki jih določata. Npr. projekt z najnižjo prioriteto ne more imeti največje prioritete izvajanja.

Z analizo uvajanja novih pristopov smo ugotavljali njihovo utemeljenost. Kazalniki učinkovitosti so prikazali izboljšanje, medtem ko sicer pričakovane povečanje dobička zaradi boljše učinkovitosti projektov še nismo zaznali, vendar ga pričakujemo v prihodnje z učenjem na osnovi izkušenj in nadaljevanjem izboljšav.

### 6.2 Predlogi za prakso

Da bi dosegli najboljše rezultate, predlagamo večji poudarek na agilnih pristopih v projektih in med drugim vzpostavitev (agilne) projektne pisarne. Projektne pisarne se ukvarjajo z usmerjanjem, vzdrževanjem in uveljavljanjem standardov za učinkovito izvajanje projektov. S svojim delovanjem, ki vključuje pripravo dokumentacije, vzpostavitev smernic, oblikovanje politik in metodologij, povečuje možnosti za uspešno izvedbo projektov, programov in portfelja. S tem pa ima pomemben vpliv na dobičkonosnost podjetja, kar kažejo tudi ugotovitve drugih (PMOGI, 2023; Tomić, 2021).

Predlagamo tudi nekatere pomembne aktivnosti, ki bodo ne samo omogočale ustrezen management projektov, temveč ga tudi izboljšale. Takšna je izvedba vsakoletne analize delovanja nove programske opreme za projektni management, s katero ugotavljamo težave, na katere nismo bili pozorni, ali bi se lahko pojavile, in poiščemo rešitve zanje. Za management najzahtevnejših projektov predlagamo iskanje novih ali usposobitev kompetentnih projektnih managerjev; podobno naj velja za druge sodelavce v projektnih ekipah, ki že zdaj predstavljajo ozko grlo.

Pomembni področji, ki bi ju kazalo izboljšati, sta predvsem ugotavljanje prioritete in strateške naravnosti projektov. Pravilno določena prioriteta projektov podjetja zagotavlja, da se sredstva usmerjajo v najpomembnejše in najdonosnejše projekte, kar vodi v povečanje donosnosti naložb. Strateška naravnost projektov poleg omenjenih dosežkov določanja prioritete spodbuja sodelovanje med ekipami in omogoča transparentnost v projektih, saj so vsi projekti usmerjeni k skupnim strateškim ciljem. Tako določanje prioritete kot strateška naravnost projektov pomagata podjetjem doseči svoje cilje hitreje in uspešneje. Čeprav v prispevku navajamo kazalnike učinkovitosti projekta in poskušamo oceniti uspešnost novega sistema, predlagamo uporabo dodatnih kazalnikov (RMC, 2020, 231), upoštevaje tudi njihovo ustreznost za konkretno podjetje.

Drugim podobnim podjetjem, kot je naše, ali tistim, ki sama uvajajo Jiro (obojuj je namenjen naš prispevek), predvsem na osnovi naših izkušenj svetujemo posebno pozornost pri izvajanju naslednjih aktivnosti.

1. **Temeljita izvedba analize o izbiri nove programske opreme in njeni vpeljavi** omogoča identifikacijo specifičnih potreb in zahtev podjetja, zagotavlja usklajenost z obstoječimi sistemskimi rešitvami ter prispeva k uspešni vpeljavi in optimizaciji poslovnih procesov.
2. **Smiselno je vključevanje svetovalnih podjetij**, ki imajo strokovno znanje in izkušnje, pridobljene pri številnih izvedenih projektih, zaradi česar lahko učinkovito pomagajo pri oblikovanju, vpeljavi in prilagajanju sistema glede na specifične potrebe in procese podjetja.
3. **Zagotovitev ustreznega sponzorstva projekta in oblikovanje okolja, naklonjenega izvedbi projekta**, sta ključna za uspešno vpeljavo, saj sponzorstvo prinaša potrebna finančna sredstva in podporo, medtem ko naklonjeno okolje spodbuja sodelovanje ter olajša prilagajanje zaposlenih novemu sistemu.
4. **Pomembno, a zahtevno je povezovanje z drugimi informacijskimi sistemi**, saj omogoča sinergijo med povezanimi področji, med različnimi orodji in podatki, kar vse izboljšuje usklajenost in učinkovitost poslovnih procesov.
5. **Velika skrb velja vključitvi visoko usposobljenega kadra, ki bo delal z novo programsko opremo**. Sposobni zaposleni zagotavljajo učinkovito konfiguracijo sistema, upravljanje in prilagajanje programske opreme glede na specifične potrebe podjetja, kar vse prispeva k uspešni vpeljavi in optimalni uporabi sistema.
6. **Dosledno spremljanje učinkovitosti nove programske opreme in njen vpliv na uspešnost poslovanja** omogočata iskanje in uvedbo izboljšav, optimizacijo procesov ter zagotavljanje njihove usklajenosti s poslovnimi cilji, kar prispeva tudi k doseganju optimalnih rezultatov in ciljev podjetja.
7. **Izoginiti se je treba nevarnosti, da uvedba nove programske opreme ne postane hišni projekt** (ki pomeni visok strošek in prinaša nizko doda-

no vrednost), saj s tem lahko omejuje sodelovanje in transparentnost med oddelki ter zmanjšuje agilnost in prilagodljivost sistema glede na različne potrebe v podjetju.

8. **Pomembno je redno testiranje zdravja in zrelosti projektne pisarne**, saj omogoča oceno delovanja in učinkovitosti procesov ter identifikacijo morebitnih izboljšav za boljše ravnanje s projekti, ki se izvajajo v Jiri. Uporaba dobre programske opreme je pomembna, vendar uspešen management zahteva tudi učinkovite strategije, usklajeno ekipo ter prilagojene procese in prakse glede na specifične potrebe organizacije.

## Literatura in viri

- Atlassian (2023a). (n. d.). 12 načinov za povečanje učinkovitosti projektnega managementa v vaši ekipi. Pridobljeno 2. 8. 2023, s <https://bit.ly/45VgSNv>.
- Atlassian (2023b). (n. d.). Jira dokumentacija. Pridobljeno 1. 10. 2023, s <https://bit.ly/3FKQniZ>.
- Dubrovski, D. (2022). Razsežnosti kriznega managementa. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Gajšek, B. & Kovač, J. (2018). Projektni management časa digitalizacije. V: Organizacija in negotovosti v digitalni dobi: konferenčni zbornik = Organization and uncertainty in the digital age: conference proceedings. (1. izd., str. 303–314). Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
- Highsmith, J. A. (2002). Agilni ekosistemi razvoja programske opreme. Addison-Wesley Professional.
- Kovač, J. & Gajšek, B. (2019). Opredelitev in razsežnosti agilne združbe: zbornik referatov 16. znanstvenega posvetovanja o managementu in organizaciji Agilna organizacija (str. 3–15). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- McCaughy, C., Bourne, L., Korterud, K., Morlan, C., Tarhanidis, P., Trentim, M., Skrabak, J., Bisson, C., Khelifi, Y., Rao, S., Bhattacharya, S., Luijbregts, E., Pincot, L., Miller, C., Wakeman, D., Valdes Garcíatorres, J. M., Oyvetzky, M., Rodrigues, R., Curlee, W. (2016). Koristi standardizacije – Voices on Project Management Blog. Pridobljeno 11. 8. 2016, s <https://bit.ly/3sIDCCz>.
- Meredith, J. R. & Mantel, Samuel J., Jr. (2009). Management projektov, vodstveni pristop (7. izd.). John Wiley & Sons, Inc.

- Milošević, D. & Patanakul, P. (2002). Vpliv standardiziranega projektnega managementa: projekti razvoja novih izdelkov v primerjavi s projekti razvoja programske opreme. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Pridobljeno 14. 7. 2023 s <https://bit.ly/47Ezrqj>.
- PMI. (n. d.). Ravnanje s časom. (n. d.). Pridobljeno 26. 4. 2023, s <https://www.pmi.org>.
- PMO Global Institute. (2023). Vodnik za pisarno za management projektov in standarde (PMO-GUIDEBOOK) (1. izd.). PMO Global Institute.
- Project Management Institute. (2021a). Poslovanje. Vodnik po telesu znanja za projektni management (PMBOK vodnik) (7. izd.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021b). Poslovanje. Standard za projektni management (ANSI/PMI 99-001-2021). Project Management Institute.
- Randolph, W. A. & Posner, B. Z. (1992). Uresničitev naloge! Management projektnih ekip in skupin nalog za uspeh (predizdaja). Prentice Hall, Inc.
- RMC Publications, Inc. (2020). Poslovanje. Priprava na izpit PMP® po Riti Mulcahy (10. izd.). RMC Publications, Inc.
- Rozman, R., Kovač, J. (2012). Management (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
- Schmidt, T. (2021). Strateški management projektov na preprost način: Orodja za vodje in ekipe (2. izd.). John Wiley & Sons, Inc.
- Springer, A. (2022). Strategije in tehnike ravnanja s časom za ohranjanje visoke storilnosti ekipe. Atlassian. Pridobljeno 1. 7. 2022, s <https://bit.ly/3QLTNIL>.
- The art of service – Jira project management publishing (2020). Jira management projektov, celovit vodnik – izdaja 2021. The art of service – Jira project management publishing.
- Tomić, P. (2021). Krepitev organizacijske zrelosti projektnega managementa v skupini Veplas. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Wobbly. (n. d.). Kako uporabljati Jiro za učinkoviti management projektov? Pridobljeno 1. 8. 2023, s <https://bit.ly/3T1kaMr>.
- Wrike. (n. d.). Kaj je ravnanje s časom v projektnem managementu? Pridobljeno 26. 4. 2023, s <https://bit.ly/3QLphK>.

---

**Marjana Skubic, mag. PMP®**, je študentka magistrskega programa Fakultete za management in pravo MLC in že poseduje magisterij znanosti iz računalništva in informatike. Svojo strokovno pot gradi na področju projektnega managementa, kjer ima več kot 5 let izkušenj v uspešni dostavi projektov v raznolikih industrijah. Marjana se izkazuje z dokazano uspešnostjo pri vodenju med-funkcijskih ekip, optimizaciji procesov ter pravočasnem in učinkovitem izvajanju kompleksnih projektov znotraj proračuna. Aktivno sodeluje kot prostovoljka in članica izvršnega odbora v Združenju za projektni management PMI Slovenija. Je ponosna imetnica strokovnih certifikatov s področja projektnega vodenja, med katerimi izstopajo: PMI-PMP®, CB-PMO®, PMI AH-MC, CompTIA Project+ in Scrum.org PSM I.



## Povzetki – Abstracts

### VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V PROCESE ODLOČANJA

**Diana Đukanović**

#### Abstract

The purpose of the study is to determine the involvement of employees in decision-making processes in organizations in Slovenia. For the purposes of the research, the concept of employee decision-making in the workplace, as defined by the Eurofound agency, was adopted. Employee decision-making is divided into two types: task discretion and organisational participation. Through a survey conducted in Slovenia, 211 respondents were obtained, and we also conducted one expert interview. It was found that men are more involved in decision-making processes than women, and the age group from 20 to 29 is the most excluded. Furthermore, it was observed that those with specialization, a master's degree, or a doctorate are less involved than we initially expected. Based on the survey results and the expert interview, it is recommended that organizations focus on applying agile principles and values for employee involvement in the decision-making processes to achieve higher employee productivity and improved outcomes.

**Key Words:** *employee involvement, decision-making processes, organizations, task discretion, organisational participation*

### HUMAN ENERGY MANAGEMENT AS THE KEY COMPETENCE OF A MODERN MANAGER

**Eva Andolšek, Jure Andolšek, Judita Peterlin**

#### Abstract

Today, we live in a dynamic world characterized by constant rush, the unveiling of new dimensions, and an environment where the only constant is change. Effective self-management and good time organization are key; otherwise, we can quickly find ourselves on the verge of burnout, with unfulfilled goals and unfinished tasks. Time is an inexorable phenomenon that flows continuously, and therefore cannot be controlled. However, we can learn to manage our time properly, and thus recognize and implement time management through personal management. The modern concept that unites this entirety is the management of individual energy. The four basic pillars of an individual's energy include physical, mental, emotional, and spiritual energy. Through empirical research, we found that respondents do not employ a sufficient number of techniques and practices for effective management of their own energy. Even experts, based on their practical experience, confirm that people are fundamentally not sufficiently aware of the importance of the topic under discussion.

**Key words:** *time management, self management, human energy management*

## WORKING FROM HOME AND ŽTECHNOLOGY AT WORK: THE ROLE OF GENERATIONAL AFFILIATION, DIGITAL COMPETENCES AND PERSONAL INNOVATIVENESS IN INFORMATION TECHNOLOGY

**Tomi Keber**

### Abstract

The most obvious impact of COVID-19 on the labor force is the dramatic increase in employees working remotely. The purpose of this study is to investigate the impact of individual's digital competences, generational affiliation and personal innovativeness in information technology (PIIT) on the usage and experience of working from home and technology at work. Using various statistical methods, this study analyzed these connections. It was found that generational affiliation does not affect PIIT, that PIIT plays a role in individual's digital competences and that generations X and Y possess a higher level of digital competences than generations Baby Boom and Z. The results also showed that higher digital competences play a role in the easier acceptance, higher usage and more positive experience of technology at work. However, these connections were not confirmed in the case of working from home. Further studies are needed to investigate these connections in depth. Using these results, we were also able to develop some suggestions for organizations and decision makers.

**Key words:** *working from home, technology at work, generations, digital competences, personal innovativeness in information technology*

## BURNOUT IN THE BANKING SECTOR IN THE AGE OF DIGITALISATION

**Krešo Antonić**

### Abstract

Despite the many benefits of digitalisation, employee burnout has become a pressing problem in the digital age, especially in the banking sector. Burnout is the result of chronic stress in the workplace, which can be exacerbated by the stressors of the digital age, such as constant connectivity and the expectation of constant availability. The aim of this paper is to explore and better understand the impact of digitalisation on employees in the banking sector, and to design measures to reduce burnout both at the individual and organisational level, as management has a key role to play in preventing and addressing employee burnout. The contribution outlines different methods and suggestions to tackle burnout among employees in the banking sector.

**Key words:** *Digital era, burnout, technology, health, employee, banking sector*

## OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH WHEN WORKING ON DIGITAL PLATFORMS

**Nik Škorja**

### Abstract

The rise of digital platforms has transformed work and created new opportunities, but also brought new occupational safety and health (OSH) challenges. It's crucial to monitor physical and psychological risks faced by workers. Companies must comply with OSH policies and frameworks to prioritize worker safety and health, and provide appropriate training and support, monitor working conditions, and address safety concerns. Constant updating of OSH recommendations by policy makers is necessary, including developing new regulatory frameworks, encouraging safety prioritization by companies, and empowering workers to raise concerns and participate in decision-making. Collaboration between policy makers, digital platform companies, and workers is necessary to address the unique challenges and opportunities presented by the changing nature of work in the digital age. A key finding of the paper shows that when working in digital platforms, challenges include ergonomic risks, due to prolonged screen time and poor posture, but also psychosocial risks such as isolation and stress. In addition, a key challenge is the concern about cyber security, which increases the risk of storage and security of the private data of employees and the company.

**Key words:** *Digital platforms, work safety, occupational health, digitalization, safety and health risks*

## ANALYSIS OF CAREER TRANSITIONS OF FORMER SLOVENIAN PROFESSIONAL TENNIS PLAYERS INTO ENTREPRENEURSHIP

**Jure Andolšek, Matej Černe**

### Abstract

The article focuses on analyzing the career transitions of former Slovenian professional tennis players into entrepreneurship. It discusses the challenges they face at the end of their sports careers and highlights the difficulties brought about by the transition to the entrepreneurial environment. The research included interviews and an analysis of responses using the thematic network as an analytical tool. It has been established that prior preparation of the individual is crucial for a successful career transition. Awareness of the approaching end of a career and early preparation for the next career phase turn out to be important factors. Individuals who decide to enter the world of sports entrepreneurship have an advantage, as they already possess relevant experience. The use of tennis social capital, accumulated through professional sports activities, only enhances and improves business operations. For a successful career both in tennis and in business, it is crucial that individuals build and develop two important competencies: proactiveness and persistence.

**Key words:** *tennis, sports professionalism, career transition, entrepreneurship*

## APPLYING DESIGN THINKING: THE CASE OF A START-UP AND A LARGE HOTEL CHAIN

**Dejan Uršič, Anja Svetina Nabergoj**

### Abstract

The aim of this paper is to analyse how companies in tourism and the hospitality industry apply design thinking and compare the key differences in innovation between a start-up company and a larger hotel chain. Due to the increasing complexity of the business world, tourism companies are forced to constantly innovate. Although design thinking is a well-known method of innovation, little attention has been paid to its application in tourism and hospitality. Based on existing literature and two case studies, this paper shows how design thinking is applied in tourism industry. In addition, we highlight the differences in how design thinking and innovation is applied in a start-up company versus a larger hotel chain. In conclusion, we outline the steps that hospitality companies can take to use design thinking to develop innovative ideas.

**Key words:** *design thinking, innovation, tourism, start-up, hotel chain*

## STANDARDIZATION OF IMPLEMENTATION PROJECTS AND EFFICIENT TIME MANAGEMENT WITH JIRA SOFTWARE

**Marjana Skubic**

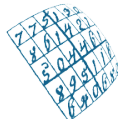
### Abstract

The standardization of implementation projects and effective time management offer economic, organizational, and user benefits. This issue is significant and prevalent in projects across all organizations, especially in companies dealing with numerous projects. The article focuses on enhancing the management of implementation projects with an emphasis on standardization and efficient time management, using Jira software to achieve improved project management outcomes. The introduction and use of Jira software have proven to be an excellent platform for more efficient time management after one year of implementation in a specific company. By adopting a standardized approach, the time required for project preparation and documentation can be noticeably reduced, projects become more efficient, and implementation costs are lower. However, a noticeable increase in profit due to enhanced project efficiency has not yet been observed in the specific company.

**Key words:** *project, project management, time management, project standardization, implementation project, Jira*

# Sofinanciranje revije Izzivi managementu

Izid revije Izzivi managementu je finančno podprla tudi Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST  
REPUBLIKE SLOVENIJE

## Donatorji Društva slovenska akademija za management



# Navodila avtorjem

## Splošna

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izvirni prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerske prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijskih ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne smejo biti daljše od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki, ali samo predstavitev pred kratkim izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevek se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavljanje prispevkov ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

## Oblikovanje prispevkov

Prispevek je treba oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

## Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame poglobljene rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** – ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmika med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in tabele naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/ tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v fontu Times New Roman.

## Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

## Citiranje in navajanje bibliografskih enot

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

- Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).
- Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ... Kahnenan et al. (1991) so ...
- ... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

- **Članek v reviji:** Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.
- **Članek v elektronski reviji:** Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol12\\_no2\\_pages\\_4-11.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf)
- **Knjiga:** Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- **Poglavje v knjigi:** Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.
- **Referat, objavljen v zborniku konference:** Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.
- **Prispevki s spleta (URL-naslov):**
- avtor ni znan:
- What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>
- avtor je znan:
- McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s [http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what\\_is\\_management\\_](http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_)

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

**Roki za oddajo prispevkov so:** 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.

# Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1855-5756

